

CLAUDIA FERNÁNDEZ • ANDREW PAXMAN

50,000
ejemplares vendidos
en 15 días

www.eltigre-azcarraga.com

EL TIGRE

EMILIO AZCÁRRAGA
y su imperio Televisa



grijalbo

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM



CLAUDIA FERNÁNDEZ
(México, D.F., 1969). Estudió Comunicación en la Universidad Iberoamericana y Periodismo Internacional en la Universidad del Sur de California, donde obtuvo el premio Penny Lernoux (1996). Coganadora de un premio del UNIFEM por su labor periodística para la prevención y erradicación de la violencia hacia las mujeres. Fue reportera de *El Financiero* y *El Universal*.



ANDREW PAXMAN
(Londres, 1967). Estudió en las universidades de Southampton, Inglaterra y Delaware, Estados Unidos. Fue reportero de *The News* (de *Noticias*) y de *Mexico Insight* (de *Excelsior*) y, desde 1994 hasta 1999, corresponsal para América Latina de la revista *Variety*.

Este libro único marca un precedente: es la primera biografía (no autorizada) de quien ha sido reconocido como el más importante hombre de negocios mexicano. Y es también una historia del país desde el punto de vista del desarrollo de la televisión, la telenovela y la relación de los medios masivos con el gobierno.

Durante cinco años los autores llevaron a cabo una investigación extensa y exhaustiva, entrevistando a más de 200 personas que conocieron a Azcárraga o tuvieron con él una relación cercana: desde amigos, actrices, cantantes y conductores de programas hasta funcionarios, embajadores y ex presidentes. En busca de informantes y rastreando pistas viajaron a Miami, Los Ángeles, Nueva York, Buenos Aires y Madrid. Confrontaron así datos y versiones varias sobre la influencia del empresario mexicano en la evolución internacional de la televisión hispana; dieron cuenta del papel que jugó en la transmisión vía satélite y documentaron la conflictiva entrega de su imperio a Emilio Azcárraga Jean, su heredero.

El Tigre. Emilio Azcárraga y su imperio Televisa es una biografía admirable, realizada con rigor, agilidad periodística y talento, en cuyas páginas los lectores podrán encontrar fotografías hasta ahora inéditas; testimonios de colaboradores cercanos que hablan por primera vez de su relación con El Tigre; el desciframiento de su famoso apodo; las distintas versiones sobre la historia de sus cuatro matrimonios y las circunstancias en que fallecieron dos de sus hijas; además del expediente completo sobre su injerencia en la arena política mexicana y sus simpatías y diferencias con seis presidentes de la República, entre muchas otras revelaciones.

ISBN 970 05 1190 1



9 789700 511900

EL TIGRE

EMILIO AZCÁRRAGA
y su imperio Televisa

CLAUDIA FERNÁNDEZ • ANDREW PAXMAN

EL TIGRE

EMILIO AZCÁRRAGA
y su imperio Televisa



grijalbo

EL TIGRE

Emilio Azcárraga y su imperio Televisa

© 2000, Claudia Fernández y Andrew Paxman

Foto de portada: cortesía de Luis de Llano Palmer

D.R. © 2000 por EDITORIAL GRIJALBO, S.A. de C.V.

(Grijalbo Mondadori)

Homero núm. 544,

Chapultepec Morales, 11570

Miguel Hidalgo, México, D.F.

D.R. © 2000 por HOJA CASA EDITORIAL, S.A. de C.V.

Av. Cuauhtémoc núm. 1430,

Sta. Cruz Atoyac, 11230

Benito Juárez, México, D.F.

*Este libro no puede ser reproducido,
total o parcialmente,
sin autorización escrita del editor.*

ISBN 970-05-1190-1

IMPRESO EN MÉXICO

Índice

<i>Prefacio</i>	11
1. Rasgos y rasguños de un Tigre	17
“El Tigre”	17
El control	26
El poder	31
2. El Príncipe	37
Hijo de dos países	37
Culver, Indiana	41
Gina	44
El nacimiento de la TV mexicana	51
Telesistema Mexicano	57
3. Senda difícil, senda prohibida	61
El León	61
Romances	63
Los cotos de poder	67
Nace la telenovela	74
A cada quien su lugar	80
El joven monopolista	85
4. El Príncipe Idiota	89
De la radio a la televisión	89
Spanish International Network, USA	92
Adieu, Pamella	96
El Pájaro y El Elefante Blanco	98
La Dolce Vita	107
Pendejadas	115
El triunfo azteca	119

5.	La fábrica de las telenovelas	121
	La supremacía de la novela	121
	Cenicientas	123
	Las novelas históricas	128
	Exportaciones e importaciones	134
6.	Retos y desafíos	141
	Tlatelolco	141
	El controvertido 12.5%	145
	La competencia	147
	Nuevas tecnologías, nueva programación	155
	24 Horas, con Jacobo Zabludovsky	161
	Telesistema Internacional	163
	Azcárraga Milmo: su gusto por el poder	170
7.	Televisa, batallas con espuelas	177
	La nacionalización de la TV. Primera llamada	177
	El superpoder	180
	La fórmula mexicana	184
	Azcárraga y Echeverría. Como el agua y el aceite	194
	De encuentros y desencuentros... ..	196
	Tejiendo la red, hacia el cielo y el conocimiento	199
	Los lazos hacia el poder	206
8.	El Tigre y El Perro	209
	“Se acabó Echeverría”	209
	El fabricante de estrellas	211
	Azcárraga y López Portillo. La luna de miel	218
	El Papa-show y el derecho a la información: dos victorias para Azcárraga	220
	Los mejores años, y los peores	224
	Cómo enfrentar una devaluación	228
9.	Una década de claroscuros	237
	La nacionalización de la TV. Segunda llamada	237
	El Tamayo <i>affaire</i>	242
	Un viejo conocido, un primer rival	245
	El veto	246
	El Quinto Poder, en acción	249
	Víctor Hugo y las novelas vanguardistas	254
	Hoy cerca del cielo, mañana, el infierno	259
	La nacionalización de la TV. Tercera y última llamada	264
	Nuevos negocios, nuevo Mundial	265

10.	La venganza de Moctezuma	273
	Tres galanes y una Cenicienta	273
	El rey René	279
	El juicio	286
	Coming to America	292
	Bienvenido a Miami, Jacobo	297
	La primavera de Alemán	302
	Coming to America II	308
11.	Soldado del PRI	315
	Chihuahua 86: la legitimación del fraude	315
	Un pacto por conveniencia	319
	Un miembro del PRI sin credencial	322
	Jacobo, un icono controvertido	324
	De noticieros y noticias: ECO y La Quina	328
	La venta de Imevisión: una amenaza largamente anunciada	331
	Tigre del mar	334
	Siglos de Esplendor y millones de inversión	340
12.	Lanzándose al mercado	345
	<i>The National</i>	345
	Farsa y juventud	351
	Adiós, Rómulo. Adiós, Miguel	355
	La IPO	359
	Limpiando la casa	365
13.	El hombre más rico de Latinoamérica	371
	Chile, Perú, Argentina, España	371
	Coming to America III	374
	Las grietas de Televisa	386
	Entre familia, entre amores	393
14.	Soldado del presidente	399
	La cena de la charola	399
	Los entretelones de la venta de TV Azteca	402
	Una carcacha contra un Cadillac	407
	62 concesiones, un premio a la incondicionalidad	409
	Contra la desinformación de Televisa, uníos	411
	Cambio de guardia: del PRI al presidente	414
	Simbiosis en riesgo	417

15.	De México al mundo	423
	Thalía, la de Manila	423
	Cañedo vs. Burillo	428
	Calidad de exportación	434
	Los errores de diciembre	438
	Grietas aztecas	445
	Sky	452
16.	El rey ha muerto, viva el rey	459
	Televisa en decadencia	459
	Un Tigre más amable, más gentil	464
	Los últimos esfuerzos: España, Nueva York	469
	El adiós	473
	De luto y de pleito	478
	El legado	485
	El futuro	495
	Epílogo. Las Huellas del Tigre	501
	<i>Bibliografía</i>	525
	<i>Índice onomástico</i>	531

Prefacio

Hasta hace poco tiempo, y en algunos casos hasta la actualidad, ha sido un dogma entre los intelectuales, académicos y periodistas de México que Televisa es un Imperio del Mal. Para continuar la analogía, Emilio Azcárraga Milmo, dueño y presidente de Televisa de 1972 a 1997, ha sido visto como el Darth Vader de los medios mexicanos: enmascarado, malévolo y despiadado.

Este libro no comparte esta opinión.

Sin embargo, sí es la opinión, o por lo menos el subtexto, de la mayoría de los artículos, ensayos y libros publicados hasta ahora sobre Televisa. De hecho, lo que se ha escrito sobre televisión en México ha tendido a dividirse en dos categorías: primero, un numeroso bando anti-Televisa, que incluye las muy conocidas colecciones de ensayos compilados por Raúl Trejo Delarbre, *Televisa: El Quinto Poder* y *Las redes de Televisa*, los libros de Raúl Navarro Benítez, como *El Canal de las Estrellas... y las Barras*, y una gama de artículos publicados sobre todo en *La Jornada* y *Proceso*; segundo, un número más reducido de recuentos “oficialistas”, como *Historia de la televisión en México: narrada por sus protagonistas* de Laura Castellot y los dos volúmenes *Apuntes para una historia de la televisión mexicana*, publicados en años recientes por Televisa.

Este libro no pertenece a ninguno de estos bandos.

Nuestra meta principal es permitir al lector evaluar la vida y el legado de Azcárraga Milmo, utilizando tanto información pública como anécdotas, en ambos casos balanceados. Es más, la historia del hombre y de la compañía que encabezó da lugar a un recorrido de la relación entre los medios masivos y el Estado mexicano, el funcionamiento de las jerarquías sociales y raciales en México, y la evolución de la programación televisiva en buena parte de la América de habla hispana, entre otros temas. Puesto que Azcárraga ejerció una gran influencia en innumerables campos, es inevitable que sólo toquemos la superficie de algunos de los temas que nos ocupan. Por tanto, esperamos que este recuento servirá como punto de partida para estudios futuros.

También buscamos establecer un precedente local. En el contexto de una escasa tradición biográfica en México (más allá de las vidas de poetas y presidentes), este libro intenta realizar una biografía no autorizada de un empresario.

Estudios como éste son comunes en Estados Unidos y Europa Occidental, donde alientan y contribuyen a una cultura general de apertura, responsabilidad corporativa y acceso del público a la información. Algunos estudios son halagadores, algunos son escandalosos, pero muchos ocupan un terreno intermedio, mismo en el que este libro aspira a colocarse.

Por un lado, reconocemos el caudal de evidencias que sugiere que los intereses de Azcárraga Milmo y de Televisa frecuentemente dejaron de coincidir con los del bienestar del pueblo mexicano. Lo mismo se puede decir de los latinos en Estados Unidos, y de Centro y Sudamérica, regiones a las que la programación, música y publicaciones de Televisa han sido ampliamente exportadas. Lo que es obvio, Televisa ha tenido una relación larga y simbiótica con el Partido Revolucionario Institucional (PRI, que ha gobernado México desde los años veinte). De ahí la crítica más frecuente contra Televisa: que ha ayudado a perpetuar lo que Mario Vargas Llosa llamó “una dictadura perfecta”, es decir, la hegemonía ininterrumpida del PRI en lo que supuestamente es una democracia. Los críticos han señalado que a cambio de una autocensura estricta, de silenciar a las voces disidentes y de proporcionar una plataforma constante de propaganda para el PRI y el presidente, la Televisa de Azcárraga Milmo pudo disfrutar de más de 40 años de dominio monopólico de los medios y trato preferencial de las dependencias gubernamentales.

La segunda crítica más frecuente es que Televisa es responsable de programas superficiales, repetitivos y plenamente escapistas, que fabrica al estilo de una maquiladora. Esa crítica puede ser apoyada por alegatos de que Televisa ha perpetuado e incluso exacerbado la divisiones dentro de la sociedad mexicana —y otras sociedades hispanas— por medio del racismo, clasismo y sexismo inherentes en la mayor parte de su programación. Se puede incluso decir que Televisa, al exportar sus telenovelas a más de cien países y ofrecer el servicio de noticias ECO en América y Europa, ha presentado una imagen falsa, maquillada y retocada de México, que es más o menos tan apegada a la realidad como el estereotipo hollywoodense del campesino con sarape y sombrero, durmiendo a la sombra de un cactus.

Por otro lado, también reconocemos —tal y como han hecho recientemente los comunicólogos Fátima Fernández Christlieb, Jorge González y Alfredo Troncoso— que la crítica contra Televisa, Azcárraga Milmo y su estilo de programación muchas veces ha sido demasiado visceral. Además, dichas críticas han revelado un entendimiento limitado del negocio televisivo, aunque Azcárraga mismo es en parte culpable de esta tendencia, debido a su desprecio hacia la prensa escrita y su renuencia a dar explicaciones. Hablar mal de Televisa ha sido por años un pasatiempo nacional para los mexicanos. En algunos casos, se han exagerado los ejemplos de sus maquinaciones antidemocráticas, sus prácticas monopólicas o su agenda cultural elitista. De igual manera, el impacto negativo de los programas de Televisa siempre se ha dado por hecho. Pero como hay poco

consenso entre los teóricos de la comunicación sobre los efectos de la televisión en la audiencia —el argumento del “opio de pueblo” ya no está de moda— la influencia política y cultural de Televisa requiere un análisis sereno.

Más aún, Televisa ha beneficiado en mucho a los mexicanos. Un servicio bien documentado fue la producción de novelas educativas entre 1975 y 1982, que jugó un papel clave para reducir una tasa de natalidad demasiado alta y promover la alfabetización de los adultos, entre otras cosas. Luego, entre 1983 y 1990, el Canal 9 (que cubría la capital) estuvo dedicado a programación cultural sin comerciales, un proyecto que llevó la “alta cultura” de manera entretenida a un auditorio numeroso. Tal vez, la Televisa de Azcárraga Milmo hizo más para ayudar a las artes en México que cualquier otra firma privada. Fuera del país, el apoyo de Azcárraga a la cultura mexicana ciertamente no tuvo paralelo. Abarcó tanto lo refinado, sobre todo la exhibición itinerante “Esplendores de 30 Siglos” de 1990-1991, como lo popular, donde destaca la promoción de la música grupera —un aspecto de identidad cultural atesorado por muchos mexicoamericanos— que ha sido manejado por la subsidiaria disquera de Televisa en Estados Unidos.

Televisa también ha sido generadora y promotora de actores y cantantes, y muchas de las estrellas más importantes de México deben al menos en parte su fama internacional a los esfuerzos de las divisiones de televisión, audio y editorial de la empresa. El perfil de los actores impulsados por Televisa y el éxito de sus espectáculos, tanto en casa como en el extranjero, han ayudado a México a resistir el imperialismo cultural de Estados Unidos a un grado que ha sido poco apreciado. De hecho, México es uno de los muy pocos países en el mundo donde usualmente cada uno de los 20 programas más populares es producido localmente; en casi todos los demás países, los programas importados de Estados Unidos u otras naciones ocupan lugares importantes entre los favoritos.

Los críticos responderían que la mayoría de los beneficios que Azcárraga Milmo significó para sus compatriotas son el resultado, directa o indirectamente, de sus metas empresariales. Su apoyo a las artes y la educación sirvieron para calmar a priístas de izquierda que querían aplicar impuestos más altos a Televisa, o incluso nacionalizarla. Estos críticos tendrían razón. Las utilidades y el crecimiento son los preceptos principales que Azcárraga solía obedecer (aunque a veces se dejaba llevar por factores emocionales, como nacionalismo, orgullo o lealtad personal). Debido a esto, es demasiado simplista decir que Azcárraga creía en la dictadura y la cultura de la ignorancia. Pese a sus muchas declaraciones, ni siquiera creía en el PRI, excepto como una herramienta capitalista.

Por supuesto, las utilidades y el crecimiento deben perseguirse con moderación, con el debido respeto por los principios democráticos y por las responsabilidades sociales que trae consigo el control de concesiones para operar la televisión. La mayoría de las empresas no son instituciones inmorales, sino amorales, ni buenas ni malas por naturaleza, y esto fue y sigue siendo verdad sobre Televisa. Como cualquier institución amoral, necesita que se le aliente a

poner atención a cuestiones éticas y el beneficio social, y quienes deben alentarla son tanto las regulaciones del gobierno como la voz del público. Sin embargo, esta voz no siempre tiene que ser crítica. Sería injusto y cínico criticar a Televisa por las consecuencias negativas de sus decisiones empresariales, sin hacer caso a las positivas. Este libro considera lo positivo y lo negativo.

Nuestra meta final es ubicar a Azcárraga Milmo y Televisa en un contexto internacional. Mencionamos cómo se ha desarrollado la televisión en otros países, comparamos a Azcárraga con otros magnates, y comparamos a Televisa —a menudo equivocadamente descrita como la empresa de medios más grande de América Latina— en términos de su importancia regional. El país obvio para las comparaciones es Estados Unidos, no sólo por su cercanía y por el hecho de que muchos programas y canales estadounidenses son importados, sino también porque la evolución de la televisión en México siguió en gran medida el modelo de Estados Unidos. Desde el principio los gobiernos de ambos países determinaron que la televisión debía ser manejada por la iniciativa privada, no por el Estado. También los comparamos con Gran Bretaña, donde el Estado ha jugado un papel más dominante y en general exitoso manejando la televisión.

Aunque mencionamos frecuentemente a Estado Unidos, no queremos dar a entender que su televisión es necesariamente preferible a la mexicana. Ciertamente es más avanzada en calidad técnica y más llamativa a nivel internacional, pero tiende a buscar el común denominador más bajo; su atractivo comercial deriva en mucho del sensacionalismo, la insinuación sexual y la violencia caricaturesca, lo que en años recientes ha llevado al congreso estadounidense a demandar una programación más responsable e insistir en que los programas incluyan códigos de advertencia para los padres. En otras palabras, la experiencia de Estados Unidos sugiere que la competencia no necesariamente beneficia al público más que el monopolio (y algunos pueden argumentar que esto se ha visto en México desde la privatización de TV Azteca).

Para el beneficio del público, tanto las televisoras que compiten como los monopolios deben ser regulados. Aunque claro, el gobierno puede hacer un mejor trabajo regulatorio si él mismo es producto de una democracia plena.

Quisiéramos agradecer a las siguientes personas, cuyo apoyo fue esencial para realizar este libro: a Félix Cortés Camarillo, Gastón Melo, Miguel Sabido, Alejandro Sada, Clemente Serna Alvear y Marcel Vinay, por haber estado dispuestos a recibirnos en múltiples ocasiones; a John Finny, por sus memorias detalladas por haber trabajado para Azcárraga en la década de los sesenta; a Alex Saragoza, de la Universidad de California en Berkeley, por habernos prestado el manuscrito de su próximo estudio sobre Emilio Azcárraga Vidaurreta y los orígenes de la televisión mexicana; a Álvaro Cueva, el autor de *Lágrimas de cocodrilo: Historia mínima de las telenovelas en México*, por su ayuda al trazar para nosotros la evolución de las novelas; a nuestras traductoras Magda Barba y Gilda Moreno; a

Víctor Fuentes C., Teresa van Hoyt, Karina López, Carlos Schon, Mary Sutter, Lourdes Tirado, Luz Vázquez, Marisol Villegas y Tony Wakefield, por su ayuda general; a Pablo, Anne y Tim, por sus comentarios sobre el manuscrito; a nuestros jefes en *El Universal* y *Variety*, Roberto Rock, Peter Bart y Elizabeth Guider, por habernos otorgado licencia de ausencia; y a nuestra editora, Consuelo Sáizar, por su entusiasmo, paciencia y apoyo.

A todos los que creyeron en el proyecto y lo animaron de distintas maneras, un abrazo. Claudia quiere agradecer a Manolo y Norma por el apoyo amoroso, por resolver la logística y permitir que fluyera; a Harry y Joe, por ser pilares siempre; a Bernard, por la paciencia, la paz y el motor. Andrew quiere agradecer a sus padres, por ser fuentes de inspiración.

También queremos agradecer a nuestros entrevistados. En México, fueron: Manuel Abud, Miguel Acosta, Carlos Alazraki, Miguel Alemán Velasco, Ernesto Alonso, Manuel Alonso, Alejandro Álvarez Guerrero, Rafael Amador Martínez, Francisco Athié, Laura de Barrenechea y Teresa Barrenechea, Agustín (†) y Patricia Barrios Gómez, Ricardo Blume, Héctor Bonilla, Benjamín Cann, José Carreño Carlón, Eugenio Cobo, Luis Echeverría Álvarez, José Ramón Fernández, Fátima Fernández Christlieb, John Florida, Jorge Galina, Leonardo García Tsao, José Garduño, Gonzalo Garita, Roberto Gómez Bolaños, Edith González, Marcela Green, Alfredo Gudinini, Paula Guilmant, José de la Herrán, Anne Hoyt, Epigmenio Ibarra, Rubén Jara, Dulce María Jiménez, Rodolfo Landeros, Robbie Lear, Jean-Pierre Leleu, Bob Littman, Blanca de Lizaur, Froylán López Narváez, José López Portillo, Margarita López Portillo, María Victoria Llamas, Luis de Llano Macedo, Luis de Llano Palmer, Alex Marin, Shayne McGuire, Fernando Mejía Barquera, Sergio Montalvo, Javier Moreno Valle, Nick Noyes, Rosy Ocampo, Víctor Hugo O'Farrill, Aurelio Pérez, Valentín Pimstein, Silvia Pinal, Miguel Ángel Ramírez, Arq. Pedro Ramírez Vázquez, Floyd Ransom, José Rendón, Luis Reyes de la Maza, Genaro Rionda, Pablo Riveroll, Germán Robles, Ricardo Rocha, Gerardo y la Cuija Rodríguez, Gral. Jorge Rodríguez Benson, Ernesto Román, Ricardo Salinas Pliego, abad Guillermo Schulenburg, Richard Seid, Francisco Serrano, Gloria Siegrist de Pérez Borja, Leonardo Simpson, Beatriz Solís, Paco Ignacio Taibo I, Héctor Tajonar, Raúl Trejo Delarbre, Alfredo Troncoso, Ernesto Vargas, Yolanda Vargas Dulché (†), Raúl Velasco, Othón Vézlez III, Fernanda Villeli, Fausto Zapata, María Zarattini.

Fuera de México, fueron: Luis María Anson, Luca Bentivoglio, Leandro Blanco, Chuck Blazer, Peter Besas, Joaquín Blaya, Bill Bolster, Pilar Campos, Gustavo Cisneros, Miguel Ángel Corzo, Frank Deford, John Dempsey, David Evans, Nely Galán, John Gavin, François Godard, Gustavo Godoy, Mark Goldman, John Graves, Alain de Grelle, Niraj Gupta, Sheila Hall, Salma Hayek, Dr. Martin Heyward, John Hopewell, Cynthia Hudson-Fernández, Julio Iglesias, Whitney Johnson, Barry Kaplan, Peter Kiernan, Alan Loehr, Roberto Mader, Gerardo Mariani, Lucía Méndez, André Midani, Rupert Murdoch, Rosita Perú, Patricia

Poppe, Peter Price, José Antonio Ríos, Harold Rosen, Cristina Saralegui, Pedro Sevcec, Miguel Smirnoff, Gonzalo Soruco, Chris Taylor, Jorge Vaillant, Arturo Vega, Danny Villanueva, Kent Wilkinson, Eric Zolov.

Además, queremos agradecer a los siguientes, quienes no colaboraron directamente pero a quienes entrevistamos en el transcurso de nuestras tareas para *El Universal*, *El Financiero* y *Variety*: Emilio Azcárraga Jean, Guillermo Cañedo White, Alberto Ciurana, José Crousillat, Amaury Daumas, Carla Estrada, Delia Fiallo, Pedro Font, Tina Galindo, Rafael de Haro, Matthew Harrigan, Juan José Hinojosa, Enrique Krauze, Fred Landman, Laura Laviada, Raúl López, Carlos Monsiváis, Arturo Montaña, Ignacio Morales Lechuga, Jorge Eduardo Murguía, Guillermo Ortega, Alejandro Palestrino, Jorge Ramos, Manuel Rubiralta, Victoria Santaella, Guillermo Santiso, Alejandro Soberón, Carlos Sotomayor, Thalía, Javier Toussaint.

E igualmente, queremos agradecer a los varios entrevistados, muchos de los cuales conocieron personalmente a Azcárraga, quienes no desearon ser citados. Les damos las gracias por su ayuda y también por su confianza.

1. Rasgos y rasguños de un tigre

“El Tigre”

Emilio Azcárraga Milmo, el empresario más poderoso que ha visto México, era muy quisquilloso con los gafetes. Estas credenciales, sin las cuales ningún empleado era admitido dentro de las instalaciones de Televisa, debían portarse no sólo como identificación, sino como símbolo de orgullo. Después de todo, el personal de Televisa estaba empleado por la compañía de medios de habla hispana más grande del mundo, con cimientos que se remontan a 1930. Cuando se encontraba en sus oficinas de Chapultepec, Televisión, o en los Estudios San Ángel, Azcárraga procuraba siempre usar su gafete, aunque a veces lo dejaba a propósito dentro de su bolsillo y reprendía escandalosamente a los guardias de seguridad que le permitían pasar sin él. En Televisa, el gafete representaba entonces el pasaporte y el emblema de honor; por tanto, la lealtad consistía en tener no sólo “la camiseta bien puesta”, sino también “el gafete bien puesto”.

Un día en Televisión, Azcárraga entró en un elevador en el que viajaban algunos de sus técnicos, enfundados en sus chamarras amarillas. Inmediatamente notó que uno de los hombres no llevaba el gafete prendido al bolsillo de su uniforme, sino colgando de su cinturón.

“¿Para eso te pago tanto?”, reclamó Azcárraga, “¿pa’ que traigas el gafete en los huevos?” Se hizo un silencio aterrador. El Tigre había rugido. Pero el empleado pudo musitar una respuesta. Llevando su mano a la garganta, exclamó: “No, señor, éstos los traigo aquí”.

Azcárraga soltó tremenda carcajada, una de esas amplias y sonoras carcajadas suyas que le eran características. Nerviosos, sus empleados empezaron a reír entre dientes. Cuando el elevador llegó a su piso, Azcárraga se quitó su Rolex y se lo dio al trabajador. “Lo mereces, cabrón”, dijo, y salió por las puertas.

Ése era El Tigre. Temido y amado, déspota y alegre, impulsivamente generoso. Pero, ¿exactamente por qué lo llamaron “El Tigre”? ¿Cómo surgió el apodo?

Hay tantas respuestas como percepciones acerca de este hombre. Algunos periodistas que escribieron sobre él, señalaban que se debía a la franja de cabello cano, que peinaba hacia atrás, y que acrecentaba su porte señorial. Los hombres

de negocios atribuían el sobrenombre a su tendencia a arrojar sobre algún bien ambicionado o a lanzarse a un nuevo negocio con premura; sus decisiones parecían basarse más en un instinto animal que en cualquier estudio. “Si le propones una idea, en ese momento te dice si la compra o si cree que eres estúpido”, decía el embajador Agustín Barrios Gómez, quien trabajó muchos años en Televisa. “Jamás te dice ‘Llámame el lunes’. Es ‘hagámoslo’ o ‘vete a la chingada’”. Más que pasar tiempo leyendo sobre un asunto, Azcárraga prefería buscar expertos, bombardearlos con preguntas y entonces tomar una decisión rápida, salomónica.

Los empleados de menor rango, quienes temblaban con sólo pensar en disgustar al patrón, sentían que el apodo reflejaba su impulsivo hábito de maltratar a aquellos que no llenaban sus expectativas, a veces despidiéndolos ahí mismo sin escucharlos. Otros sugerían que tal vez como su padre, Emilio Azcárraga Vidaurreta, era conocido como El León, era lógico que el hijo tuviera un mote felino también.

De hecho, Emilio Azcárraga Milmo fue bautizado como El Tigre a finales de la década de los sesenta, antes de tomar el control de la compañía que su padre había fundado, aunque el apodo no llegó a ser muy conocido sino hasta la de los ochenta. Todo empezó como una broma privada de su amigo de la infancia, Othón Vélez, y que sólo compartía un pequeño círculo. El sobrenombre surgió después de una borrachera, en la cual Emilio —tratando de sostenerse en Othón— rasgó el traje de éste debido a su descomunal complexión. Atinadamente, el apodo también reflejaba las agudas aristas del carácter de Azcárraga: la velada amenaza que a menudo acompañaba sus saludos; una actitud demandante hacia los empleados, que rayaba en la posesión y el hábito de recordarle a la gente, en voz alta —aun a sus más cercanos amigos— que era él quien mandaba. En otras palabras, “hasta cuando acariciaba, rasguñaba”. O como ha dicho Valentín Pimstein, el gurú de las telenovelas de Televisa: “Le dicen Tigre porque cuando abraza te saca sangre”. O como describió Vélez: “Te da un zarpazo, y luego una lamida”.

Los filosos ángulos de la personalidad de Azcárraga eran más evidentes en su lenguaje. Al igual que su padre, tenía por costumbre dirigirse a la gente llamándola “pendeja”, y disfrutaba emplear expresiones amenazadoras cuando quería que algo se hiciera. “¡Te cuelgo de los huevos si no lo haces a tiempo!”, gritaba a sus empleados, o como amenazó a sus ejecutivos en Buenos Aires al arrancar Televisa Argentina: “Y el que no entienda mis palabras y no logre los objetivos, va a hablar finito”.

El mensaje quedaba muy claro para los empleados: si lo hacías enojar o tratabas de engañarlo, podías enfrentar toda la fuerza del gruñido y las garras de El Tigre. Sus famosos rugidos eran a menudo largas y humillantes diatribas, llenas de obscenidades. A veces llegaba hasta lo físico. Su jefe de investigaciones, Miguel Sabido, entró en una acalorada discusión, cuando Azcárraga le dijo que pensaba vender el Teatro Alameda, que había pertenecido a la familia desde los años treinta. Azcárraga empujó a Sabido con tanta fuerza que lo tumbó al

suelo, desde donde siguió gritando a su jefe. Azcárraga le gritó de regreso: “¡Levántate, cabrón de mierda, eres un vicepresidente de Televisa!”

Pero Azcárraga sentía simpatía por aquellos que no se dejaban intimidar fácilmente. Su forma agresiva de hablar era su método para asegurar que sus órdenes fueran obedecidas y, al mismo tiempo, despertar la lealtad de sus subalternos de manera informal. Cuando el jefe te llamaba “pendejo” o “cabrón” o “medio maricón”, significaba que eras uno de sus chicos, que le caías bien y que confiaba en ti. Si no le agradabas, te hablaba de “usted”.

Azcárraga no reservaba sus rugidos exclusivamente a los hombres. Lucía Méndez, la actriz que por muchos años fue su creación más preciada, recibió una severa reprimenda cuando se grababa *El extraño retorno de Diana Salazar* en 1987. Lucía le dijo que iba a tener un bebé. Lejos de felicitarla, El Tigre puso el grito en el cielo. La Méndez había cometido el pecado capital de las actrices: se había embarazado ¡justo a la mitad de una telenovela! Azcárraga le recetó un sermón de altos decibeles: “¿Por qué no lo planificaste? ¿Cómo le vamos a hacer, si te pones muy gorda? ¡Estás al aire! ¡Eres una irresponsable! ¡¿Cómo es posible?!”, y así siguió y siguió. Lucía no hizo más que soltarse a llorar y no paró hasta varias horas después. Al día siguiente, Azcárraga le telefoneó y se des hizo en disculpas: “Mira, Lucía, realmente ayer me enojé mucho, me puse muy mal. Te grité mucho. Quiero pedirte me disculpes, y decirte que tienes razón: llevas muchos años trabajando, estás en la edad perfecta para tener un hijo...” Era típico de Azcárraga. Un zarpazo y luego una lamida.

Aunque el apodo de El Tigre tiene un origen único, hay un dejo de verdad en todas y cada una de las versiones de su significado. También hay algo de mito. Cualquier hombre que alcanza la cima de la fama, se ve inevitablemente rodeado de percepciones equivocadas que, al repetirse, se convierten en parte importante de su imagen pública. Azcárraga estaba consciente del valor del mito popular y él mismo alimentó la borrosa línea entre los hechos y la ficción. Ni él ni sus allegados intentaron rectificar los errores y exageraciones que publicaba la prensa.

Ser percibido como un tigre inmisericorde, de sangre fría, le ayudaba a intimidar a los empresarios antes de sentarse con ellos a la mesa para negociar y, como consecuencia, la gente frecuentemente salía de esas reuniones aún más impresionada por su encanto personal. Si se creía que era un dedicado ejecutivo que aprobaba cada libreto, seleccionaba cada estrella de cada novela y ayudaba a diseñar cada programa, su prestigio como genio creador aumentaría, y con eso mejoraría el ánimo de los empleados. Si corría el rumor de que se solía transportar en metro (lo cual solamente hizo en una ocasión en que tenía prisa para ir de Televisión a una comida en la Zona Rosa y las puertas del estacionamiento habían sido bloqueadas por manifestantes), ayudaría a su reputación de magnate que se mantenía en contacto con su público. Si se decía que había nacido en la ciudad de México, y el mismo día que su padre inauguró su primera radiodifusora,

sólo podía significar que la Divina Providencia había guiado su ascenso hasta convertirse en el soberano de los medios en México.

Las percepciones tan contrastantes sobre Emilio Azcárraga han sido alentadas por la naturaleza contradictoria de este hombre. Es un cliché decir que México es la tierra de las contradicciones. Pero lo es: una tierra en la que, a pesar de sus vastos recursos naturales, la mitad de la población vive en la pobreza; una tierra en donde, pese a haber sufrido una guerra de independencia y una revolución, la desigualdad en el ingreso y la segregación de las clases sociales se mantiene entre las peores del mundo; una tierra en la que, a pesar del hecho de que cuatro quintas partes de sus habitantes son mestizos, la élite económica, política y cultural es predominantemente blanca; una tierra que históricamente ha abrazado, lo mismo que renegado, a su poderoso vecino, Estados Unidos. Bajo estos términos, difícilmente habría un mexicano más representativo que Emilio Azcárraga Milmo. Su vida y su carácter estuvieron colmados de incongruencia, de ironía y de paradoja.

Aunque era orgullosamente mexicano, había nacido en Estados Unidos y ahí eligió morir. Pese a haber sido el hijo caprichoso de un prominente hombre de negocios, que se creía estaba destinado a ser mediocre, acabó con todas esas predicciones al convertirse en un hombre aún más rico y poderoso que su propio padre. El escritor Carlos Monsiváis lo expresó acertadamente al saber de su muerte: "Es de los pocos herederos que derrotaron el fatalismo del junior. De los pocos que desarrollaron y ampliaron la herencia porque, en general, tienden a empobrecerla". Para 1993, Emilio Azcárraga Milmo era el hombre más rico de América Latina, con una fortuna estimada en \$5 mil millones de dólares. La pregunta que surge, sin embargo, es si la asombrosa expansión de su empresa fue resultado de su visión y su afinado olfato para los negocios, o si lo logró en vista de la ausencia de una competencia local y en general las circunstancias favorables en las que se desarrolló y que fueron otorgadas por el sistema.

Como jefe, Azcárraga era en muchos sentidos el clásico señor feudal, el patrón; déspota y generoso al mismo tiempo. Pero estos rasgos tradicionales de los empresarios mexicanos adoptaban formas extremas en la personalidad y las acciones de Azcárraga, debido a su carácter voluble y caprichoso. Envío a algunos empleados al exilio permanente, como fue el caso del conductor convertido en ejecutivo, Juan López Moctezuma, e incluso el de su querida Lucía Méndez, pero normalmente no guardaba rencor. Un día podía decir que no quería volver a ver a alguna actriz y ésta desaparecía de Televisa, pero en menos de un año, la misma podía reaparecer como heroína en alguna de sus novelas. Era leal hasta con sus empleados más humildes, especialmente los de mayor antigüedad en la empresa. Pagaba sus cuentas de hospital o las de sus familiares e incluso los enviaba a Houston a recibir tratamiento médico, sin jamás hacer alarde de ello. Pero cuando se enojaba, era capaz de despedir a cualquier empleado sin pensarlo dos veces.

Azcárraga contaba entre sus amistades cercanas al más grande hombre de letras en México: Octavio Paz. También eran amigos suyos el director de orquesta austriaco Herbert von Karajan, el pintor británico David Hockney, el banquero y filántropo estadounidense David Rockefeller, el rey Juan Carlos de España y el historiador mexicano Enrique Krauze. Sin embargo, pese a rozarse con una élite cultural e intelectual en donde sumaba amigos famosos y sofisticados como creía debía hacerlo un aristócrata, la principal contribución de su empresa a la cultura mexicana fue una especie de drama que ha sido frecuentemente denostada (sin haberla estudiado a profundidad) como el opio de los pobres: la telenovela. Asimismo, Azcárraga se aficionó a la promoción de la ópera e incluso consiguió una interpretación de la “Misa de Coronación” de Mozart en el Vaticano, pero generalmente, los productos musicales de Televisa eran cantantes prefabricadas con cuerpos posconstruidos.

Azcárraga manejaba rígidamente su empresa como proveedora de entretenimiento para las masas. Sin embargo, era un hombre de gran entusiasmo y gestos patrióticos, que lo llevaron a invertir en instituciones culturales, exposiciones y eventos que mostraban su gran aprecio por la excelencia artística. Al parecer, le daba caviar a los acaudalados y potaje a los pobres, pero mucho de lo que apoyaba en las artes era gratuito y disponible al público en general.

Como su padre, Azcárraga dedicó muchos de sus recursos, tanto personales como profesionales, a los pobres. Públicamente, creía que sus canales de televisión servían a las clases humildes al darles entretenimiento gratis. En lo privado, en uno de los aspectos menos conocidos de su vida, hizo donativos secretos —de su propio bolsillo y no de Televisa— a numerosos proyectos de caridad. Éstos incluían albergues para los niños de la calle y personas discapacitadas, así como escuelas en Chiapas. También contribuyó con el grupo de defensa ambiental Greenpeace y financió viajes de monjas a Roma. Muy pocos sabían de estas donaciones ya que usualmente las enviaba de manera anónima, pidiéndole a sus secretarías de confianza o a algunos ejecutivos que se encargaran de la transferencia de los fondos. No le gustaba que le dieran las gracias, y menos cuando el agradecimiento era emotivo, porque lo desconcertaba totalmente.

Azcárraga, sin embargo, falló en servir a los mexicanos como un pueblo mestizo. Optó por un tipo de programación que suprimía —y aún suprime— los rostros morenos de la mayoría de los habitantes de su país. Vetó cualquier representación artística auténtica del estilo de vida de los más necesitados, prefiriendo ofrecer una mezcla de cuento de hadas y pantomima. Creyó ayudar a los pobres al permitirles el acceso gratuito a espectáculos como *Siempre en Domingo*, pero por más de tres décadas, este complaciente público estuvo ovacionando a una sucesión de artistas que eran cada vez más blancos y más rubios y progresivamente menos parecidos a los que se encontraban en el estudio.

A Azcárraga le gustaba decir que no sabía cómo gastar el dinero, lo que hacía a muchos preguntarse a quién trataba de engañar. Durante una de sus visi-

tas a México, Manuel Jorge Cutillas, presidente mundial de Bacardí, se encontró con él y platicaron sobre su afición por el mar y los yates. “¿Cuánto mide tu yate?”, le preguntó Emilio. “Cincuenta”, le contestó su invitado. “Pues es similar al mío. El mío mide sesenta”, añadió Emilio, y ofreció mostrarle un video de su barco. Grande fue la sorpresa del directivo de Bacardí cuando vio un enorme y reluciente yate casi cuatro veces más grande que el suyo. Cuando dijo que medía 50, quería decir 50 pies (15 metros); el de Azcárraga medía 60 metros.

Emilio invirtió decenas de millones de dólares en diversos yates de lujo, varios jets Grumman, residencias palaciegas en Contadero, Nueva York, Los Ángeles y Aspen, así como una colección de arte considerada por la revista *Art News* entre las 200 más importantes del mundo. Pero, aunque poseía un Mercedes Benz blindado, como los que suelen tener los presidentes, era mucho más feliz manejando su motocicleta. A mediados de los ochenta, navegó en uno de sus yates hasta llegar a un baile de beneficencia en Venecia, donde pagó mil dólares por cenar y beber con la aristocracia europea, pero en privado su comida favorita era tacos con salsa picante, hamburguesas y sundaes con chocolate.

Era un hombre extremadamente preocupado por su imagen, pero proyectaba aspectos discrepantes. Generalmente era un príncipe entre los hombres, pero cuando le convenía, era un hombre del pueblo. Si no hubiera sido hijo de un magnate de los medios, bien podría haber sido actor o político. Ambas profesiones requieren de la habilidad de causar una fuerte impresión, y con su imponente estatura física, su voz autoritaria, su gusto impecable en el vestir, su seguridad y encanto, lo tendría fácil. Estas profesiones también precisan de una capacidad para aparentar, lo que se le daba a Azcárraga, aunque a veces era fácil descubrir sus propósitos reales. Incursionaba en el mundo de las artes para mejorar su perfil como hombre de la cultura, ya que sentía que así debía ser percibido un mexicano de la nobleza. Pero cuando se dirigía a sus trabajadores u ofrecía una entrevista *ad hoc*, adoptaba una pose populista, describiéndose a sí mismo como “guapachoso” y “reventado” y usando expresiones coloquiales como “ni madre”, “esas gentes”, “la chingada”. La verdad es que detrás de esa fachada había un hombre muy reservado que evitaba las entrevistas formales —con excepciones ocasionales a medios estadounidenses— y casi nunca hablaba de sus sentimientos, ni con sus amigos.

Fascinaba, atraía casi a todos los que le conocían por primera vez. En los negocios, utilizaba su innegable encanto para convencer a algún ejecutivo que quería contratar o algún empresario con quien quisiera hacer negocios. En privado, lo usaba como complemento de su atractivo físico y su magnetismo, para seducir a las mujeres y —en un sentido platónico— a muchos hombres. Al igual que Clark Gable o Jorge Negrete, las mujeres querían estar con él, y los hombres querían ser él. Muchos exitosos empresarios y diplomáticos extranjeros quedaron hechizados con su encanto: el corredor de bienes raíces de Los Ángeles, George Rosenthal, el editor del *New York Post*, Peter Price, el agente de yates

inglés, George Nicholson, el magnate de la televisión estadounidense, Jerry Perenchio, el embajador de Estados Unidos, John Gavin, y el embajador ruso, Oleg Darusenkov. A veces la seducción era puramente verbal. A Azcárraga le gustaba discutir con mujeres indómitas, insumisas; desde María Félix hasta la entrevistadora Cristina Saralegui, tanto por el placer de cautivarlas mientras se enfrentaban, como para intercambiar ideas. En ocasiones, la labor de seducción era innecesaria: la actriz —ahora senadora— Irma Serrano “La Tigresa”, quien fuera amante del presidente Díaz Ordaz, alguna vez le envió un cheque en blanco con una nota que decía: “Pon la cantidad que quieras, por pasar una noche contigo”.

El encanto era parte de los recursos actorales de Azcárraga y se hizo más evidente con el tiempo. Si sospechaba que había problemas, podía amenazar en broma: “Si no, ¡vas a ver por qué me llaman Tigre!” Se sometió a cirugía plástica y se tiñó el cabello, que ya encanecía, para acentuar su franja blanca. Vestía de manera impecable y se perfumaba con la más exclusiva colonia Chanel. Ya avanzados sus sesenta, seguía ejerciendo un efecto seductor en la gente que recién le conocía. “Emilio Azcárraga es el modelo de la perfección en el arreglo personal”, consideró en una ocasión Nely Galán, ejecutiva estadounidense, que trabajó con él en 1994. “Vive la vida como una representación artística”.

Sus tendencias teatrales hicieron a Azcárraga más enigmático. ¿Dónde terminaban las apariencias y comenzaban las convicciones? Era un entusiasta seguidor del Partido Revolucionario Institucional (PRI), pero tras la crisis de 1994-1995, su sutil distancia hacia el partido sugiere que hasta entonces había sido un priísta no por convicción sino porque apoyar a este partido convenía a sus negocios e intereses. Públicamente se hizo notoria esta ligera evolución en su discurso: en 1990, se autoproclamó “soldado del PRI y del presidente”; cinco años más tarde manifestó ser “soldado del presidente”, únicamente. Tras bambalinas, sin embargo, y prácticamente hacia el final de su vida, tuvo algunos acercamientos con miembros de los partidos de oposición. Carlos Castillo Peraza, ex presidente del Partido Acción Nacional (PAN) —partido conservador, que hoy gobierna una tercera parte del país— estuvo en la nómina de Televisa como asesor político. Otro acercamiento fue con Andrés Manuel López Obrador, presidente del Partido de la Revolución Democrática (PRD), centro-izquierdista. Después de algunos encuentros con Azcárraga, y para su sorpresa, fue entrevistado en vivo en Televisa cuando fue nombrado presidente de este partido.

Azcárraga se declaró “muy guadalupano” y sus heroínas de televisión solían rezarle a la Virgen de Guadalupe. A veces, montaba su motocicleta y visitaba al abad en la Basílica de la Virgen. Sin embargo, casi nunca iba a misa y ciertamente no se preocupaba por cumplir los mandamientos de la iglesia católica, particularmente los que se referían al sexo, al matrimonio y a la humildad. En una ocasión comentó: “Yo no soy cristiano, sino guadalupano”. ¿Su guadalupanismo público reflejaba una fe íntima? ¿Era una forma de justificar un letargo espi-

tual? ¿O era “muy guadalupano” simplemente porque sentía que eso es lo que un patriota mexicano debía ser?

Azcárraga predicaba con gran celo que el deber de la televisión era reflejar y respetar los valores de la familia mexicana. Pero el ejemplo que él mismo daba no podría haber sido peor: su vida familiar era de engaño permanente —no sólo engañaba a sus esposas, sino incluso a sus amantes— y hasta pocos años antes de morir, se ocupaba poco de sus hijos.

Esto no quiere decir que Azcárraga fuera un hombre sin convicciones, un empresario interesado únicamente en hacer crecer su imperio. Su filiación política, su guadalupanismo y sus valores familiares eran sinceros, y de corazón, hasta cierto punto. Aunque todos ellos generan dudas respecto a su conveniencia y provecho.

Todavía más complejo era su patriotismo. El amor de Azcárraga por México, tanto en palabras como en hechos, no se pone en duda. Elogios hacia México y una preocupación por el bienestar de su gente eran con frecuencia mencionados en sus discursos públicos y en conversaciones privadas. “Un satélite”, dijo en una asamblea de anunciantes, “cuesta \$30 millones de dólares, y a unos siete años. Comunica a todo el país. ¿Qué son \$30 millones de dólares a plazo? Porque a plazo, los mexicanos compramos ¡hasta la Casa Blanca!”

Procuraba disimular su nacimiento en Estados Unidos y casi nunca hablaba de su sangre vasca e irlandesa. Invertió millones de dólares, tanto en forma privada como profesional, en el fomento y exportación de la cultura mexicana. Hablaba inglés perfectamente, pero en sus políticas de programación, al patrocinar conferencias académicas, y en su apoyo a la cadena de noticias ECO, era un activo defensor del castellano. Destaca también el hecho de que para 1990 manejaba una nómina de más de 20 mil empleados, cuyo tamaño, según todos los expertos, era muy ineficiente. En otras palabras, a pesar de los despidos y sus listas de vetados, Azcárraga estaba dispuesto a poner a la gente por encima de las utilidades.

Otra demostración de su patriotismo se canalizó en sus intentos por promover la cultura mexicana, o por lo menos lo que, desde su perspectiva, México y el mundo debían entender por cultura mexicana. Primero en su participación en la creación del Museo Tamayo, una de las más importantes vitrinas de arte contemporáneo en la ciudad de México. Seguiría el Centro Cultural/Arte Contemporáneo, al que trajo coloridas exhibiciones —de Paul Klee a Frida Kahlo— y su esfuerzo culminaría con el patrocinio de la fastuosa exhibición itinerante de “México: 30 Siglos de Esplendor” que se presentó en Nueva York, San Antonio y Los Ángeles. Fue la colección mexicana más extensa jamás presentada en Estados Unidos.

No obstante, algunos podrían afirmar que su fervor patriótico era un producto para consumo público y conveniencia política. Podrían aducir que estaba calculado para contrarrestar las críticas contra el monopolio televisivo o contra

su proclividad hacia lo estadounidense. Para sus amigos y la mayoría de sus empleados, tales opiniones resultan inadmisibles. Sin embargo, cuando Azcárraga pronunció su famoso discurso de 1993, sobre la misión recreativa de Televisa, refiriéndose a “una clase modesta muy jodida” y a la obligación de la televisión de “sacarla de su triste realidad”, muchos interpretaron estas palabras como prueba de una arrogante condescendencia y de una explotación que ejercía sobre los pobres. Ciertamente o no —algunos afirman que sus palabras fueron mal interpretadas— surge la pregunta de si esas son palabras propias de un patriota.

Más profundas quizá que su patriotismo, Azcárraga tenía dos creencias que defendía con convicción: una en su propia grandeza, demostrada tanto en su audacia como en su arrogancia, y dos, la fe en el poder y la importancia de las imágenes, especialmente al ser transmitidas por la televisión. Es común que los ejecutivos de las televisoras exalten el éxito de ciertos programas, la fortaleza financiera de su empresa, o las perspectivas de nuevas tecnologías, pero es raro que alaben a la televisión en un sentido abstracto. Ése era el placer de Azcárraga y su fuerte. Usualmente lo hacía en privado, a veces durante apariciones espontáneas en eventos especiales, y en una ocasión inédita, durante una entrevista formal.

“En una época del mundo, las palabras (escritas) no existían”, le dijo a la autora Laura Castellot de Ballin. “La gente se comunicaba con imágenes y los seres humanos por su naturaleza, no piensan en palabras, piensan en imágenes; es más natural la imagen... es mucho más veloz y completa que la palabra, y en muy corto tiempo, va a ser mucho más importante, porque la palabra tiene muchas limitaciones; la tienes que traducir a otros idiomas. Para describir algo que se ve, o alguien que ama, o alguien que ríe o goza, la palabra es muy limitada y la imagen es muy completa.” Azcárraga llevaba a la práctica lo que predicaba. En la oficina, casi nunca leía los periódicos y prefería mirar los noticieros. Y si estaba descansando en Los Ángeles, apenas leía alguna novela, más bien prefería comprar palomitas y ver alguna película en algún moderno complejo de cines.

En sus últimos años, mientras su salud empeoraba por el cáncer, las contradicciones de Azcárraga se multiplicaban. Obedecía a sus impulsos con más frecuencia, pero también exhibía un recién adquirido sentido de responsabilidad —personal, profesional y político—, tratando de convertirse en un padre para sus hijos, buscando adelgazar su inflado imperio y promoviendo un acercamiento con los partidos de oposición. En su vida amorosa, se vio dividido entre Adriana Abascal, la reina de belleza 40 años más joven que él, un catálogo recurrente de jóvenes actrices, y Paula Cussi, su tolerante compañera por más de 20 años y cuarta esposa. Azcárraga parecía vanagloriarse de su habilidad para mantener dos o tres relaciones amorosas al mismo tiempo, pero este acto de malabarismo se convirtió en un torneo de lucha libre femenina. Sin embargo, cuando finalmente Paula Cussi decidió tirar la toalla y dejarlo, Azcárraga la convenció de no divorciarse, y siguieron viéndose como amigos.

Las múltiples paradojas en el carácter y el comportamiento de Azcárraga y los constantes vaivenes en su estado de ánimo explican por qué una docena de personas que lo conocieron pueden dar una docena de opiniones contrastantes sobre este hombre. Cada uno o una jurará que su opinión es indiscutiblemente la correcta. El carácter de Azcárraga era tan fuerte y su presencia física tan imponente, que dejaba una singular impresión, imborrable, en la mayoría de la gente que conocía; todos seguros de que la forma en la que se comportó con cada uno era evidencia del verdadero Azcárraga.

El control

Contradicción es quizá el término que mejor capta el carácter de Emilio Azcárraga Milmo, pero su obsesiva preocupación por mantener el control es probablemente la clave para explicar el derrotero de su vida. El estilo de su liderazgo despótico no sólo provenía de la costumbre típica empresarial mexicana. Existen profundas razones personales que explican por qué toda su vida fue una verdadera batalla épica por el control.

Recién empezados sus veintes, pocos meses después de haber contraído matrimonio, Azcárraga vio cómo su esposa desarrollaba una enfermedad incurable y moría. A partir de ese momento, procuró buscar amistades y romances que obedecieran las condiciones que él establecía. La mayoría de sus amigos eran también sus empleados, y aquellos que no lo eran a menudo hacían negocios con él, pero Emilio siempre mantenía las riendas. Afectado por un sentimentalismo que, al menos en parte, tenía sus raíces en la muerte de su esposa, y que lo impulsó a emprender una serie de negocios y relaciones breves, su carrera se convirtió en una búsqueda de respeto y de poder. Durante 20 años, su archirrival en esta batalla fue su propio padre, quien era un monarca severo. Y durante al menos 20 años más, parece que la memoria de su padre muerto siguió impulsándolo a buscar la expansión de la empresa hasta convertirla en un imperio de medios cada vez más grande.

De hecho, los dramas que moldearon la vida adulta de Azcárraga Milmo eran dramas de poder y control: los matrimonios, aventuras, divorcios y separaciones; la lucha por llegar a ser un digno heredero de su padre a la cabeza del más grande consorcio de medios de habla hispana; la resistencia ante los esfuerzos oficiales por nacionalizar o interferir con la empresa; su insistencia en tener la exclusividad de los artistas y otros empleados; la batalla para conservar las estaciones de Televisa en Estados Unidos; la ruptura con sus socios, Rómulo O'Farrill y Miguel Alemán Velasco; la onerosa carga que representó la compra de las acciones de su hermana Laura; la lucha interna contra los magnates de medios Rupert Murdoch y Roberto Irineu Marinho en la creación de un servicio de televisión vía satélite para América Latina, en el que Televisa tuviera al me-

nos iguales derechos; y, finalmente, cuando su salud entró en franco deterioro, sus esfuerzos para asegurar una transición del poder a su hijo.

Estos dramas estuvieron acompañados de una constante lucha interna. Cuando las cosas parecían escapar de su control, o cuando sus empleados —a veces sin tener la culpa— hacían algo que lo molestaba o lo defraudaba, Azcárraga podía ser un despiadado tirano. Por otro lado, sus cualidades naturales, como la lealtad, el buen humor, la generosidad y su tendencia a perdonar, generalmente contribuían a mantener sus impulsos más oscuros en la raya. Parece que esta lucha era más bien inconsciente, ya que hay pocas evidencias de que tuviera un sentido autocrítico hasta sus últimos años de vida. Pero sus cambios de humor y, en gran medida, su contradictoria personalidad muestran que la batalla era continua.

Esto era lo tigre de El Tigre: un hombre sensibilizado por la temprana muerte de su primera esposa, pero también con residuos de rabia por la injusticia de lo sucedido; un hombre cuyo exigente padre alentó, por una parte, su lado temperamental al aumentar sus inseguridades, y por la otra, su ambición al dejarle un gran ejemplo de éxito en los negocios; un hombre cuyo principesco concepto de sí mismo le permitía ser indulgente y perdonar sus exabruptos; un hombre obsesionado con el control pero con frecuencia incapaz, para bien o para mal, de controlar sus propios impulsos.

Una de las muchas ironías de Emilio Azcárraga Milmo era que, pese a ser un empresario visionario —un agudo teórico de los escenarios a largo plazo y un hábil profeta en las comunicaciones—, era bastante errático como administrador. Como le gustaba decir a sus ejecutivos: “Un auténtico empresario siempre tiene más proyectos que dinero”. Estaba fascinado por el fértil mundo de los negocios y disfrutaba pronosticando sobre cómo las semillas que había sembrado germinarían y florecerían en los años venideros. Pero también le aburrían rápidamente los detalles, es decir, tener que invertir tiempo en el riego y en la poda de sus campos, y si no veía una siembra inmediata, muchas veces perdía el interés.

La construcción de su Estadio Azteca en la década de los sesenta permitió vislumbrarse esta característica. Azcárraga demostró gran visión y audacia al emprender este titánico proyecto. No obstante, una vez terminado el diseño e iniciada la construcción, dirigió su atención a otros asuntos. Desde su monárquica percepción del mundo, la supervisión diaria era cosa de los subalternos. Él estaba —o así lo sentía— muy ocupado diseñando nuevos negocios como para mantenerse estrechamente involucrado en las minucias de la construcción del estadio. A veces, como si fuera un joven César inspeccionando su Coliseo, visitaba el lugar y hacía toda una exhibición trepando por doquier y hablando con los trabajadores. Pero como no supervisaba de cerca los contratos, ni vigilaba a los proveedores y tampoco cuidaba el cumplimiento de las fechas límite, las cosas empezaron a salir mal. Los costos se dispararon, la corrupción aumentó y

los préstamos vencieron. El proyecto estuvo a punto de convertirse en un desastre y sólo lo salvó la decisión de su padre de entrar al rescate.

Azcárraga tenía, sin embargo, un talento que es fundamental en un administrador: fomentar la lealtad y la dedicación de su gente. Lograba inspirar a sus más allegados con sermones privados en los que contagiaba su entusiasmo por el negocio de la televisión. “Mira, Gastón”, le dijo una vez a Gastón Melo, su asistente personal en los noventa, “si tú vas a trabajar conmigo, quiero que sepas qué es la comunicación. Los transportes —lo que camina por la tierra, los barcos en el mar, los autobuses— son lo que los políticos ven como los medios de comunicación”. Hizo una pausa para lograr un mayor efecto y remató: “Yo veo el aire, Gastón. Ése es mi negocio”.

Un inspirante orador, gran entusiasta y agudo cuestionador, coleccionaba gente fácilmente. Con frecuencia eran los mejores en su ramo. Algunos, como George Nicholson, George Rosenthal y John Gavin, comenzaban siendo sus amigos, pero eran convencidos de participar en negocios con él, y se convertían, de alguna manera, dependientes de él como una fuente de ingresos. Otros, como el general Jorge Rodríguez Benson, su piloto, o el curador de arte neoyorquino Robert Littman, eran específicamente solicitados como empleados. Les pagaba muy bien. Muy pocas veces vieron el ángulo fiero de El Tigre. Como reflexiona Littman hoy: “Todos éramos felices en el reino”.

Aunque a veces recibía negativas. El cantante de ranchero Vicente “Chente” Fernández cuenta que cuando Azcárraga lo llamó para trabajar en una novela, Chente le dijo: “Mira, Emilio, en todas las películas que he actuado, he sido socio. Sí me interesa la telenovela, pero al 50%”. Azcárraga respondió: “¡No, Chente, Televisa no tiene socios!” El cantante reviró: “Chente tampoco tiene patrones” y la novela no se llevó a cabo.

Azcárraga gozaba de una gran presencia entre los trabajadores de menor rango. Siguiendo el ejemplo de su padre, visitaba los foros de San Ángel cada mes para asomarse a ver cómo iba la última novela y levantar la moral. Su llegada parecía hacer temblar la tierra; las conversaciones se interrumpían abruptamente. Pero luego, rodeado de una multitud, el jefe se dedicaba a preguntar por la familia, a felicitar a las actrices por sus matrimonios, a lamentar que algún familiar estuviera enfermo o a hacer bromas con los empleados de más edad. Casi todos estaban orgullosos de que El Tigre fuera su patrón.

Azcárraga sabía no sólo lo que unas frases personales significaban para ciertos empleados, sino lo efectivas que resultaban si se pronunciaban raramente pero con énfasis. Durante alguna charla podía comentar a algún actor que tal nuevo negocio estaba causando problemas, o a algún agente de ventas que cierto programa era un desastre. Podía revelar detalles de vulnerabilidad, incluso podía sonar deprimido o decir “No sé qué voy a hacer”. El empleado, halagado por haber merecido la confianza de don Emilio en un asunto sobre el que conocía poco, reiteraría confianza absoluta en el liderazgo de Azcárraga. Entonces, el

patrón le soltaría un breve pero memorable halago como “¿Sabes qué?, nadie me había dicho lo que tú me estás diciendo”, y el resultado de la breve conversación era una admiración y lealtad fortalecidas del empleado. Esto no era tan manipulador como podría parecer. Cuando joven, buscando crear su personalidad pública, ciertamente calculaba el efecto de estas confidencias. Pero una vez que se consolidó como El Tigre, ese comportamiento era ya, sin duda, parte de su naturaleza. Además, se añadía el sentimentalismo de Azcárraga; cuando decía “nadie más que tú”, seguramente así lo sentía.

Las juntas eran otra plataforma que Azcárraga utilizaba para motivar la lealtad. En este caso, su proclividad a manipular era incuestionable. Le molestaba que lo corrigieran o lo contradijeran, y al cultivar su imagen como la de un líder temible y poco tolerante, lograba que sus empleados se sintieran más renuentes a expresar su desacuerdo. Azcárraga procuraba rodearse de ejecutivos muy competentes; la mayoría no eran lambiscones, pero terminaban siéndolo bajo esas circunstancias. Una vez que El Tigre había expresado su opinión, no tenía mucho sentido tratar de hacerlo cambiar de idea. Como ha dicho Félix Cortés Camarillo, uno de sus más cercanos asesores: “Ninguno éramos ejecutivos, sino ejecutores”.

La actitud de Azcárraga durante las juntas era generalmente imperiosa y a veces muy desagradable. Despreciaba las actitudes dóciles o indecisas. En una ocasión, durante una reunión con el personal de noticieros, empezó a sonar un teléfono celular. El joven ejecutivo, dueño del aparato, luchó por apagarlo pero siguió sonando. La junta se interrumpió y todas las miradas se dirigieron al desafortunado joven. En su desesperación, decidió contestar la llamada. “¡Apaga esa chingadera!”, rugió El Tigre. El empleado lo miró temblando, visiblemente mortificado. Al verlo tan afligido, Azcárraga soltó una larga y vibrante carcajada.

Ocasionalmente, Azcárraga permitía que alguien lo contradijera; incluso propiciaba el momento expresando una opinión o proponiendo una estrategia que era evidentemente absurda. Alguno de los ejecutivos aprovechaba el momento y expresaba su desacuerdo. Se producía un prolongado silencio, mientras todos los presentes se preguntaban si El Tigre le arrancaría la cabeza al osado. Entonces Azcárraga decía: “¿Sabes qué? Tienes razón. Lo vamos a hacer como tú dices”. Años después, ese ejecutivo haría alarde de aquella ocasión en que se había enfrentado a Azcárraga, probando que tenía agallas, que los demás sólo decían “sí, señor”, y que Azcárraga era un líder que sabía escuchar y que era lo suficientemente humilde como para admitir sus errores. Así se propagó la leyenda de El Tigre, el fiero pero admirable patrón.

La naturaleza maquiavélica de Azcárraga para manejar a la gente se evidenciaba en un chiste que solía contar: “Dos leones se encuentran: uno flaco, flaco y el otro robusto y fuerte. El flaco le pregunta al robusto: ‘Oye, ¿cómo le haces para estar así?’ ‘Pues comiendo todos los días’ ‘¡Pero ése es el problema! Como están

las cosas, ¿cómo le haces para comer todos los días?' 'Es muy fácil. Me voy a Televisa, me como a un vicepresidente ¡y ni quién se dé cuenta de que falta!'

En apariencia, era un chiste a costa del propio Azcárraga, en el que se satirizaba su debilidad para hacer vicepresidente a cualquiera que le cayera bien. De hecho, al morir, la nómina de Televisa incluía a 46 vicepresidentes. Sin embargo, en el fondo, el chiste llevaba un mensaje que no podía pasar desapercibido a aquellos a quienes Azcárraga se los contaba: más valía que los vicepresidentes no se sintieran tan seguros con el puesto, ya que podrían descubrir que eran prescindibles.

La habilidad de Azcárraga para generar lealtad no se limitaba a urdimbres maquiavélicas, también gustaba de hacer obsequios a sus ejecutivos cuando menos lo esperaban. Sus críticos podrían argumentar que esa actitud también era calculada, pero la manera desconcertada en que trataba de restar importancia a su generosidad, ofreciendo una explicación minuciosa del regalo, sugiere que tales acciones eran motivadas por un afecto genuino.

Poco antes de morir, nombró a uno de sus principales periodistas, Ricardo Rocha, director de Radiópolis. Largamente ignorada, esta división de radio estaba casi moribunda, pero Rocha comenzó a incrementar los *ratings* de sus estaciones. También impresionó a su jefe con un reportaje especial sobre secuestros, poco después de que uno de los familiares de Azcárraga había sido secuestrado. Al poco tiempo, Rocha recibió de su jefe un BMW de lujo, blindado y tan moderno que tenía una TV-computadora a color empotrada en el tablero. Rocha estaba atónito por tanta generosidad, pero su jefe, en un típico intento por minimizar el gesto, dijo en referencia al monitor del auto: "Bueno, así no tendrás pretextos para perderte nuestros noticieros".

Más que alguien propenso a hacer regalos, Azcárraga era para muchos de sus empleados veteranos como un segundo padre, un hermano mayor, un amigo en quien confiar. Cuando murió, toda esa gente sufrió como si hubiera fallecido algún familiar. Cientos de hombres y mujeres lloraron abiertamente. Es fácil para los ricos dar cosas materiales, pero es muy difícil que cedan parte de su tiempo; Azcárraga daba ambas cosas. Con frecuencia estaba dispuesto a escuchar y a condolerse cuando sus empleados sufrían alguna crisis personal.

Una de sus principales escritoras de novelas, Yolanda Vargas Dulché, buscó a Azcárraga cuando comenzaba el sexenio de Carlos Salinas de Gortari. Tratando de cumplir sus promesas de campaña de acabar con la corrupción, el presidente Salinas había enviado a la cárcel a varios ricos empresarios, acusados de evasión de impuestos. Uno de ellos era el esposo de Yolanda, Guillermo de la Parra, propietario de la cadena de hoteles Krystal. Como la empresa estaba a nombre de la familia, se libraron órdenes de aprehensión en contra de Yolanda y de sus hijos. Cuando Azcárraga se enteró, llamó a Yolanda, quien se había escondido con un pariente, y le dijo: "La televisión está a sus órdenes". De inmediato fue a ver a Salinas para abogar por esa familia y también hizo que Ricardo

Rocha entrevistara a Yolanda por televisión, para despertar la simpatía del público. Entre otras cosas, Yolanda habló de cómo su esposo había mandado construir casas gratis para 36 familias en una hacienda de su propiedad en Durango. Dos meses después, De la Parra fue liberado.

El poder

Azcárraga tenía ese nivel de influencia en la estructura del poder mexicano. En el gobierno, tenía derecho de picaporte de la residencia oficial de Los Pinos para abajo. Desde los años setenta, el oído presidencial siempre estaba dispuesto a escuchar las opiniones, peticiones o quejas de Azcárraga. Podía maldecir las trabas burocráticas y la lentitud administrativa, o influía —la mayoría de las veces con gran eficacia— en el bloqueo de su potencial competencia.

Al secretario de Comunicaciones y Transportes Andrés Caso Lombardo lo mandó a la chingada porque se oponía a otorgarle unas concesiones con las que se crearía la cuarta cadena nacional de Televisa. El funcionario no quería darle mayor poder al consorcio. Azcárraga, irritado, argumentaba que sólo así se uniría a los mexicanos. Ante lo que pensaba era una actitud irracional por parte del secretario, Azcárraga recurrió al presidente Salinas y obtuvo decenas de concesiones que permitieron al Canal 9 transmitir en cadena a todo el país.

También ilustra su influencia en el poder el hecho de que Joaquín Vargas tuviera que esperar casi cinco años para operar una concesión de televisión de paga en la ciudad de México. Azcárraga interpuso un amparo para retrasar la entrada de esta nueva señal, Multivisión, ya que competiría directamente con su empresa Cablevisión. La única explicación que el presidente Miguel de la Madrid dio a don Joaquín fue que tendría que esperar porque Televisa le era “muy importante”. Días antes de que finalizara su sexenio, De la Madrid autorizó que entrara en operación la concesión de Multivisión.

En la selva política, Azcárraga se movía a sus anchas. Conocía el sistema y sabía perfectamente qué botones presionar para obtener lo que quería. “Emilio le habla a los funcionarios como nadie. Y sabe reconocer el talento. Toma lo que le sirve y desecha lo que no”, describió en una ocasión al periódico *Los Angeles Times* un alto funcionario mexicano.

Aunque no hay duda de que era hombre del sistema, Azcárraga nunca le hizo la corte a los funcionarios. Hablaba con los presidentes de tú a tú y sus asuntos los trataba con la primera línea del gabinete, no con ceremonia ni reverencia, sino como si estuviera cerrando un negocio más con algún socio o cliente. Y en cierta medida, así era: Televisa servía al sistema y el sistema servía a Televisa.

Azcárraga a veces difería de algunas posiciones del gobierno, pero pocas veces esos diferendos salían a la luz pública. En privado se manifestaba a favor

de la legalización de las drogas, una política que un ala del gobierno veía con buenos ojos pero que públicamente ha sido inadmisibles. A mediados de los noventa, Azcárraga le dijo al diario financiero estadounidense *The Wall Street Journal*: “No hay manera de detener a los narcotraficantes, salvo mediante la legalización de las drogas. Hay demasiado dinero en juego”. Eso pensaba, pero nunca tomó la iniciativa para comenzar una campaña en este sentido. Respetaba la posición oficial.

Tenía su propia agenda y cuando ésta no era compatible con los intereses gubernamentales, lo hacía saber. En septiembre de 1982, cuando el presidente José López Portillo nacionalizó la banca, Azcárraga montó en cólera y encaró al presidente por su decisión, temiendo que la próxima industria a nacionalizar fuera la televisión. “No tenía una convicción política muy firme porque su espíritu capitalista se transparentó en el momento de prueba, cuando la nacionalización de la banca”, dice ahora el ex presidente López Portillo. “Ahí conocí a Emilio Azcárraga”.

Como éste, hubo algunos exabruptos de El Tigre en su trato con el poder, pero fueron más bien excepciones en la generalmente cordial y mutuamente benéfica relación entre Televisa y el sistema gobernante. Quizá el evento que dibuja más claramente esta simbiosis fue una cena privada del presidente Salinas, los dirigentes del PRI y la crema y nata de la clase empresarial mexicana, que se celebró en febrero de 1993. Durante el banquete, el líder del partido sugirió que cada uno de los asistentes aportara \$25 millones de dólares a la campaña presidencial que arrancaría ese año. Azcárraga ofreció triplicar la cantidad como pago a todo lo que como empresario había recibido gracias al partido y al gobierno.

Aliado incondicional del presidente de la República —más incondicional de algunos que de otros— y del PRI, Azcárraga no ocultaba su partidismo ni su disposición a apoyar con dinero o en especie al partido oficial. Cada vez que se acercaba un proceso electoral, Azcárraga hacía declaraciones de banqueta en actos oficiales sobre su apoyo al PRI. Las citas eran distintas, pero en esencia repetía las mismas palabras: “Somos del PRI, nuestro jefe es el presidente de la República, y somos parte del sistema”.

El apoyo no se quedaba en palabras. El consorcio de Azcárraga representó por más de 25 años una pieza fundamental en la estabilidad política del país. Con su amplio alcance y sus variados recursos, Televisa prácticamente definía qué era noticia en México y también qué no lo era; el conocido noticiero nocturno *24 Horas* de hecho determinaba lo que los mexicanos debían saber y lo que no. Ejemplos de lo que por años los mexicanos no se enteraron por la televisión sobran: el número aproximado de víctimas del temblor; la denuncia de las mujeres cuyos hijos han desaparecido; críticas al modelo económico; las posiciones políticas distintas a las del PRI.

Hasta muy recientemente, en época de elecciones, Televisa difundía la información del partido oficial e ignoraba a los candidatos de los partidos de oposición y sus clamores de fraude, lo que fue mermando la credibilidad de la televisora. Esta actitud se hizo más patente en los comicios locales de Chihuahua en 1986, donde el PAN y algunas organizaciones civiles protestaron fuertemente por la manipulación que Televisa había hecho con la información. De las protestas, la gente se enteró por la prensa; jamás existieron para la televisión.

Lo mismo ocurrió en las elecciones presidenciales de 1988, en las que impidió la impresión de que el triunfo de Salinas había sido resultado de un burdo fraude. Las multitudes gritaban “Muerte a Televisa”; el PAN repartía calcomanías para los autos con leyendas contra sus noticieros; e incluso en el norte del país se organizó un boicot contra los productos que se anunciaban en la televisora.

Cuando no había elecciones, el esquema informativo de Televisa era muy similar. Prevalecía la información internacional por encima de conflictos locales cuando éstos hacían ver mal al gobierno. Las manifestaciones sindicales, campesinas, magisteriales o de cualquier organización cívica eran ignoradas o se informaba solamente del caos vial que provocaban; nunca se les daba espacio para escuchar el motivo de su protesta. Televisa fue cosechando una creciente animadversión de una parte de la población, que se tradujo en pérdida de auditorio frente a la radio y más recientemente frente a TV Azteca, la empresa privada resultante de la privatización estatal.

Para muchos analistas, el conductor Jacobo Zabłudovsky fue pieza clave en el retraso que tuvo México en su transición democrática. En ocasiones, Zabłudovsky obedecía órdenes directas de Azcárraga, pero las más de las veces, actuaba siguiendo la línea editorial de Televisa y se adelantaba a los designios de su jefe. Ésta era una de las características que Azcárraga valoraba en sus colaboradores más cercanos: que le leyeran el pensamiento. Los empleados de menor rango en los noticieros y los mismos reporteros que no lo conocían bien, sin embargo, caían en la autocensura, frecuentemente errando al adoptar una postura demasiado conservadora para no incomodar al patrón.

Zabłudovsky, de gran oficio e innegable olfato periodístico, se limitaba a no crear problemas ni a Azcárraga ni al presidente de la República. Una noche en que uno de los autores estaba presente en la oficina del vocero de la Presidencia, Zabłudovsky llamó para avisarle al director de Comunicación Social de la Presidencia cómo saldría al aire una información de la campaña presidencial de Luis Donaldo Colosio en 1994. “Televisa era la oficina alterna de Comunicación”, explicó un veterano funcionario que trabajó en los más altos círculos del poder. “Siempre se podía confiar en ellos”.

Para entender las relaciones entre Televisa y el gobierno hay que conocer una larga historia. El Estado ha buscado de manera intermitente ejercer su hegemonía cultural y su control político sobre la comunicación masiva —a través de los canales estatales 7, 11 y 13, y al menos tres amenazas de nacionalización

de Televisa— sólo para ser constantemente derrotado o comprometido por los intereses empresariales de Emilio Azcárraga. Los canales estatales fueron incapaces de competir con Televisa y demostraron también que el Estado no tenía la voluntad ni la visión para manejar una televisión alternativa. Tampoco hubo necesidad: Televisa cumplía con los requerimientos gubernamentales en términos de comunicación.

La cercanía de Televisa con el gobierno ha sido tal, que hubo un momento en que irónicamente le llamaron la Secretaría de Información. No sólo por el control que ejercía —y aún ejerce— sobre la información que recibe la mayoría de la población todos los días, sino porque por décadas ha ido cambiando a diario patrones de consumo, modelos sociales, aspiraciones, lenguaje cotidiano y opiniones políticas.

El imperio de los Azcárraga ha moldeado al menos tres generaciones de mexicanos. Según estudios realizados por el Instituto Nacional del Consumidor, un niño mexicano común pasa, en promedio, unas mil 500 horas al año frente al televisor contra menos de mil horas en la escuela. Estadísticas como ésta generan dudas sobre cuál de las dos ha tenido la mayor influencia.

Más de 80 millones de televidentes regulares están expuestos diariamente a modelos y expectativas que en la realidad se satisfacen muy pocas veces. Esta influencia sociocultural ha tenido manifestaciones superficiales evidentes. Desde los años cincuenta, cuando llegaron las actrices rubias a la televisión y los anunciantes preferían gente de tez blanca y cabello castaño o rubio para presentar sus productos, aumentó la venta de tinte rubio para el cabello.

La influencia televisiva se ve también en los nombres con los que desde los setenta se bautiza a los niños mexicanos. El santoral quedó atrás; desde esas fechas, los padres cada vez más usan a la televisión como fuente de inspiración para nombrar a sus hijos. El Registro Nacional de Población muestra que nombres como Marimar, María Mercedes, Gabriel y Gabriela, se multiplicaban en los recién nacidos, coincidentemente con la salida al aire de nuevas telenovelas.

México se ha convertido en un país de televidentes. La cantidad promedio de horas diarias que pasan los mexicanos frente al televisor rebasa la de Estados Unidos y los países europeos. De los sectores más educados a los de menores recursos, todos reciben los sofisticados estímulos de la pantalla chica, que por más de 20 años estuvo prácticamente monopolizada por la programación de Televisa. La empresa de Emilio Azcárraga ha sido la principal influencia en las actitudes culturales, políticas y económicas de la mayoría de la población mexicana. El mismo partido gobernante ha tenido que utilizarla para conectarse efectivamente con sus electores potenciales.

“Televisa es la dueña del tiempo libre de los mexicanos”, ha dicho Monsiváis. Y Azcárraga lo asumía así. Para él, el objetivo de su negocio familiar era el poder garantizar entretenimiento a través de la televisión, radio, revistas, cine,

video, futbol, toros, y hasta museos. Además creía que era el único que podía hacerlo.

Una vez terminada la remodelación del Auditorio Nacional a principios de los noventa, Azcárraga le dijo al presidente Salinas que el más moderno y reconocido escenario en la capital mexicana tenía que ser suyo. Salinas no reaccionó al comentario y Azcárraga lo planteó entonces a Manuel Camacho Solís, regente de la ciudad. Camacho lo presentó a su vez con los encargados del proyecto. Azcárraga soltó: “Quiero comprar el Auditorio Nacional. El entretenimiento en México es de mi familia”. Los funcionarios, perplejos, le dijeron que no era posible y Azcárraga insistió: “Okey, ¿cuánto me cobran por rentarlo todo el año?”

Ése era El Tigre. Un hombre controvertido, que para bien o para mal, despertaba las más arrebatadas pasiones. Un hombre curioso que exploró casi todas las áreas de la vida nacional. Un hombre determinante y determinado. Un hombre.

¿Tuvo algún otro mexicano mayor influencia en la economía, la política y la cultura de su país en la segunda mitad del siglo XX? Hasta ahora la evidencia muestra que no.

2. El Príncipe

Hijo de dos países

Al morir Emilio Azcárraga Milmo, el 16 de abril de 1997, los obituarios destacaron los logros empresariales del magnate de medios más conocido en América Latina, y su imagen pública, pero poco se dijo de su vida privada. Era como si Azcárraga, quien siempre había intentado evitar los reflectores, hubiera dispuesto desde su tumba que sólo deberíamos recordar una serie de hechos concretos y frías estadísticas sobre su imperio. Una de las pocas anécdotas personales que logró filtrarse al público fue un extraño episodio de su juventud. El hombre que se convirtió en El Tigre hizo su debut en el mundo de los negocios a los 17 años; acompañado de su amigo de toda la vida, Othón Vélez Jr., vendió la Encyclopaedia Britannica de puerta en puerta, en la ciudad de México. Pero nadie, en los obituarios, se ocupó de la pregunta obvia: ¿por qué el hijo de un acaudalado y prominente hombre de negocios, como era el entonces monarca de la radio mexicana, Emilio Azcárraga Vidaurreta, desempeñó un trabajo tan humilde?

La respuesta revela algo del carácter impulsivo de Azcárraga, que más tarde marcaría, en gran medida, su vida personal y su manera de hacer negocios. De hecho, el joven Emilio nunca terminó la secundaria. En la primavera de 1948, a sólo unas semanas de concluir su último semestre, dejó las clases de manera repentina por el amor de una mujer.

Emilio había sido enviado a cursar la secundaria en Estados Unidos, en septiembre de 1944. En ese entonces, los internados estadounidenses empezaban a ponerse de moda entre la élite de la sociedad mexicana, particularmente las academias militares. Estas escuelas ofrecían una estricta disciplina para sus mimados vástagos y además garantizaban un buen aprendizaje del idioma inglés. Incluso Miguel Alemán Valdés, secretario de Gobernación y quien pronto sería presidente de México, decidió que una educación en Estados Unidos sería mejor para su hijo, así que envió a Miguel Jr. a la Peacock Academy en San Antonio, Texas.

Azcárraga Vidaurreta, quien tenía inscrito a Emilio en el Colegio Simón Bolívar en la ciudad de México, optó por otra academia: Culver. Ubicada en

Indiana, no lejos de Chicago, Culver había sido ya la escuela elegida para los primos del joven Emilio: Rogerio y Gastón Jr. Varias docenas de mexicanos asistieron a Culver en los años cuarenta, y entre los contemporáneos de Emilio se encontraban Alberto Bailleres, quien llegaría a ser propietario de las tiendas Palacio de Hierro y de la minera Industrias Peñoles, y sus amigos Lalo Novoa y Othón Vélez Jr.

Independientemente de los caprichos de la élite mexicana, para Azcárraga Vidaurreta la educación de su hijo en Estados Unidos era una opción natural. Él mismo había sido educado en ese país. Nacido en Tampico en 1895, de padres de ascendencia vasca, Azcárraga había crecido en ciudades fronterizas y había aprendido un inglés bastante fluido mientras estudiaba en San Antonio y Austin. Su padre, Mariano, había trabajado primero como oficial de aduanas y luego ayudando a las autoridades tejanas de salud en el tratamiento de los trabajadores migrantes mexicanos.

Azcárraga era un admirador de Estados Unidos y tenía muchos amigos en ese país. Los estadounidenses que visitaban su casa en Las Lomas se encontraban con toda clase de objetos procedentes de su patria: muebles, radios, sinfonolas y otros, incluso la comida les era familiar. Los rivales de Azcárraga criticaban su estilo agresivo, marcadamente “americano”, de hacer negocios. (Esto no quiere decir que no fuera nacionalista; su colección de arte era completamente mexicana y la pieza central era una indígena frente a un enorme atado de alcatraces, pintada por Diego Rivera.) Sobre todo, el capital y la experiencia estadounidenses eran cruciales para la edificación del imperio radiofónico de Azcárraga, y como ya había decidido que su hijo formara parte del negocio familiar, Emilio Jr. iba a necesitar un buen nivel de inglés para estar siempre al tanto de la nueva tecnología y para tratar con los socios y anunciantes internacionales.

La disciplina en Culver y la autodisciplina que fomentaba fueron también fundamentales. Azcárraga Vidaurreta había adoptado la ética individualista de trabajo asociada con la ciudad de Monterrey, su hogar de 1917 a 1928. Era una ética del trabajo similar a la que uno podía encontrar al norte del Río Bravo y que apreciaba la habilidad de los hombres preparados para amasar sus propias fortunas y generar empleos sin depender de una herencia o de un subsidio gubernamental.

Azcárraga Vidaurreta había empezado a los 17 años, durante la Revolución, como vendedor ambulante de zapatos. Aunque originalmente vendía productos mexicanos, sus habilidades de vendedor eran tan sobresalientes que llamaron la atención de una empresa de Boston, que lo contrató como su representante para México. No obstante, muchos años más tarde se contaba en privado que Emilio padre, junto con sus hermanos Raúl y Gastón, había hecho fortuna como contrabandista de oro durante la Revolución. Durante gran parte del conflicto, México estuvo dividido en dos partes y cada gobierno emitía su propio papel moneda, por lo que el único dinero confiable era el dólar americano. Los hermanos Azcárraga adquirían los dólares durante sus viajes al otro lado de la frontera y

los empleaban para comprar herencias y joyas de oro de las familias mexicanas cuyas arcas habían sido vaciadas por la guerra. En esas circunstancias, los hermanos podían comprar muy barato, ocultar los bienes adquiridos en bolsas secretas y cruzar la frontera de vuelta a Estados Unidos, donde los vendían con enormes ganancias. Por supuesto, las actividades de Emilio Azcárraga como vendedor ambulante, que lo llevaron hasta la península de Yucatán, constituían el disfraz perfecto para sus frecuentes viajes.

Si la historia del contrabando de oro es cierta, podría ayudar a explicar por qué, con tan solo 22 años de edad, Emilio Azcárraga Vidaurreta se convirtió quizás en el vendedor de autos más joven del país, al fundar en sociedad una agencia de la Ford en Monterrey. A esa distribuidora le siguieron rápidamente otras en cuatro o cinco ciudades más. Azcárraga logró asegurar la franquicia alentando a otros regiomontanos para que invirtieran con él, aunque es probable que él mismo hubiera tenido que aportar parte del capital requerido. A partir de ese momento, sus activos crecieron rápidamente. En 1923 sumó la operación de la franquicia de la empresa de discos y fonógrafos Victor, que cuatro años más tarde se fusionó con el gigante radiofónico estadounidense RCA. Pronto, Azcárraga Vidaurreta se encontró con la doble función de buscar talentos para la RCA Victor y de distribuir los productos de ésta a través de sus tiendas Mexico Music Co. en Monterrey y la ciudad de México, que se convirtió en su nuevo centro de operaciones.

El 18 de septiembre de 1930, con el respaldo de RCA, se lanzó a una nueva empresa que complementaría su negocio disquero: la XEW Radio. A la edad de 35 años, Azcárraga Vidaurreta era propietario de la radiodifusora más moderna en la ciudad de México y la piedra angular de todo un imperio de los medios de comunicación.

También tuvo un heredero. En 1925, Azcárraga Vidaurreta había pasado a formar parte de la élite regiomontana al casarse con Laura Milmo Hickman, hija de madre estadounidense y de padre irlandés, un tal Patrick Mullins, quien cambió su nombre al de Patricio Milmo y se convirtió en uno de los hombres más ricos del Monterrey pre-revolucionario. Estaba de moda entre las regiomontanas acaudaladas de la época viajar al Hospital de Santa Rosa, en San Antonio, Texas, para dar a luz. Así fue como el 6 de septiembre de 1930, Emilio Azcárraga Milmo nació, como su mamá, en Estados Unidos.

Emilio Jr. era entonces el descendiente de un exitoso hombre de negocios. Desde sus primeros años, Emilio fue mimado por nanas, sirvientas y sus hermanas mayores, Laura (nacida el 26 de julio de 1926) y Carmela (el 15 de agosto de 1928). Su madre, una mujer alta, con una complexión corpulenta, franca pero refinada, lo educó en las buenas maneras, y como era bilingüe, probablemente le enseñó sus primeras palabras en inglés.

Aunque Emilito nació entre sábanas de seda, creció entre el bullicio de la radiodifusora. Cuando niño, solía recorrer los pasillos de la XEW, repletos de

artistas, a menudo acompañado por Othoncito Vélez, el hijo del hombre que era la mano derecha de su padre. Un día se topaban con Agustín Lara y Toña La Negra, y otro con Pedro Vargas o con la joven Lola Beltrán.

“La W” se había convertido rápidamente en la principal radiodifusora de México, gracias al apoyo financiero de la RCA, la insistencia de Azcárraga Vidaurreta en que se utilizara la mejor tecnología —lo que convirtió a la señal de “La W” en la más potente— y también gracias a su buen oído para las tendencias musicales más prometedoras. Algunos le atribuyen la idea de añadir trompetas a los conjuntos de mariachis, pues creía que el suave sonido de las guitarras y los violines necesitaba algo de fuerza para sonar bien en la radio.

Algunos fines de semana, Emilio acompañaba a su alto e imponente padre a las instalaciones desde donde se transmitía la señal de la XEW. En aquel entonces, este lugar se encontraba en las afueras de la ciudad, en Calzada de Tlalpan 3000, donde hoy se aloja la subsidiaria radiofónica de Televisa. En esos días la transmisora estaba rodeada por extensos campos, y mientras su padre discutía aspectos técnicos con Othón Vélez padre y su ingeniero en jefe, José de la Herrán, Emilio jugaba con Othoncito y José Jr. Juntos paseaban en bicicleta por los campos de maíz, o se entretenían con el tesoro de José Jr., cinco años mayor que Emilio: un microscopio y un telescopio, con los que podían explorar con uno los insectos y con el otro la luna.

Al crecer, Emilio empezó a relacionarse con muchachos mayores que eran amigos y amigas de sus hermanas. Laura y Carmela habían sido enviadas a un internado en Estados Unidos y cuando volvían para las vacaciones de verano, don Emilio organizaba una gran fiesta de bienvenida y luego otras fiestas para sus cumpleaños. Un anfitrión por demás extravagante, don Emilio amenizaba las fiestas con una pequeña orquesta de la XEW. También salía música de la imponente sinfonola, única en México, que dominaba el salón. Laura y Carmela eran estupendas bailarinas que siempre encabezaban la fila para bailar conga, subiendo y bajando por las escaleras y recorriendo las numerosas habitaciones de la mansión.

Doña Laura era la esposa ejemplar, dedicada por completo a su marido. Sus amigos celebraban las rondas de juego de cartas en casa de los Azcárraga, ya que siempre había buena comida, buena bebida y ella era una excelente anfitriona. Sin embargo, no fue una madre muy cercana. Doña Laura se comportaba más como una anglosajona, más distante con los hijos, aunque los quisiera mucho. No era una tradicional madre mexicana que antepone a sus hijos por encima de cualquier otra cosa. Cuando Carmela se iba a casar, tuvo que pedirle a una amiga que le acompañara a buscar el departamento donde viviría con su futuro esposo; fueron más de dos veces porque doña Laura nunca pudo acompañarla. En el caso de Emilio Jr., rara vez intercedía por su hijo cuando su dominante papá lo regañaba.

En ese tiempo, Emilio asistía al colegio Simón Bolívar de la Colonia Mixcoac, una institución privada de buen nivel académico. Pero cuando su hijo cumplió

los catorce años, Azcárraga Vidaurreta decidió que Culver, con su disciplina militar, su educación en inglés y el contacto que ofrecía con la cultura estadounidense, brindaría al joven Emilio una experiencia más valiosa. Además, lo endurecería.

Culver, Indiana

Culver es, y siempre ha sido, una de las mejores instituciones de su tipo. Aunque académicamente no puede compararse con los exclusivos colegios de Nueva Inglaterra, Culver cuenta con buenas instalaciones, un hermoso lago que reposa entre suaves colinas y una bella campiña, y es favorecido por muchos estudiantes extranjeros. A finales de los años cuarenta, los 700 estudiantes varones inscritos en la escuela —de entre 14 y 18 años— incluían a unos 25 latinoamericanos, en su mayoría mexicanos. Emilio pertenecía a la generación de 1948, que contaba con unos 170 alumnos. El único contacto que Emilio tuvo con mujeres en Culver durante esos cuatro años fue con las hijas de algunos profesores.

Para recorrer los 3 mil kilómetros que separaban a la ciudad de México de la escuela se requería de todo un día de viaje; demasiado para que sus padres lo visitaran con frecuencia. Una sucesión de vuelos llevaba a Emilio vía Monterrey, San Antonio, Dallas y Kansas City hasta Chicago, en donde abordaba el tren hacia Plymouth, Indiana, y luego cubría los últimos 25 kilómetros en autobús o taxi, hasta llegar al pequeño poblado de Culver. Cada septiembre, cuando Emilio partía de su cómoda residencia en la suntuosa colonia de Las Lomas de Chapultepec, sabía perfectamente que no volvería a ver a su familia hasta la Navidad. Y al regresar al norte luego de esas dos semanas de vacaciones, vería llegar la primavera y luego el verano antes de retornar a casa a principios de junio. Por lo tanto, nueve meses de cada año Emilio se encontraba exiliado y forzado a transitar de la niñez a la madurez lejos de los consejos paternos, de la calidez y ternura de su madre y hermanas, así como de la comodidad que le brindaban las recamareras, las cocineras y demás servidumbre que laboraba en Paseo de la Reforma 1435.

Cuando a los 14 años llegó a Culver, Emilio tuvo que soportar los abusos de los chicos mayores, lo que era costumbre en las academias militares, y realizar una gran cantidad de faenas. Al igual que todos los internados de la época, Culver tenía un sistema de “novatos”. Los chicos de primer año o “novatos” debían levantarse a las 6:00 de la mañana, media hora antes que los demás, y cerrar las ventanas de los dormitorios de los mayores para que éstos no sintieran frío al salir de la cama. Durante el día, los novatos no podían distraerse; debían caminar apresuradamente de un edificio a otro, abrir la puerta para que pasaran los mayores, dirigirse a ellos como “Señor” y a menudo tenían que ir de un lado a otro del campus para entregar algunos mensajes. En el comedor, los novatos comían “en escuadra”, es decir, sentados con la espalda muy recta, sin tocar el respaldo de la

silla y además cuidar que los mayores estuvieran bien atendidos, pasarles la sal y la mantequilla, llenar sus vasos con agua. Cualquiera de los mayores podía pedir a un novato que lustrara sus botas, cepillara su abrigo o se sentara en la taza del baño para calentarla. El sistema de novatos tenía el propósito de preparar rápidamente a los muchachos para un mundo en el que estarían lejos de sus padres, un mundo con miles de reglas, con una estricta estructura jerárquica.

Para Emilio, acostumbrado a los mimos, este sistema de novatos debió ser una prueba muy dura. Además, su pobre dominio del inglés lo hizo víctima de más burlas que el resto de los novatos. Una vez transcurrido el primer año, las tareas disminuyeron, pero aún debía planchar su ropa y limpiar regularmente el piso de las barracas en donde cada chico compartía un dormitorio para dos. A Emilio esto le desagradaba enormemente, pero se cuidaba bien de no quejarse para no ganarse enemistades. Era sólo fuera de la escuela que Emilio expresaba su profunda antipatía por la rutina militar de Culver. Un día, el padre de Floyd Ransom, su compañero de cuarto, los invitó a cenar y cuando le preguntó a Emilio si le gustaba Culver, el joven Azcárraga respondió —cuidándose de que no lo escucharan sus otros compañeros— que la escuela estaba bien, pero “no me educaron para limpiar pisos”.

La vida en Culver era muy estricta. Todos los días, antes del desayuno, los dormitorios de los muchachos eran rigurosamente inspeccionados, por lo que cada uno debía hacer su cama con precisión de hospital y doblar meticulosamente su ropa. En clase, en donde la mayoría de los profesores eran militares, se debía portar el uniforme de cadete. Fuera de clase, los muchachos dedicaban su tiempo a actividades deportivas y ejercicios militares. Para las actividades militares, la academia estaba dividida en tres unidades: caballería, infantería y artillería. Emilio eligió la sección de caballería, lo que le dio oportunidad de satisfacer su creciente afición por la equitación.

En su tercero y cuarto año, los alumnos podían socializar después de la sesión vespertina de estudio. Entonces iban al club, en donde se les permitía fumar y jugar bridge, pero no beber. Otro breve momento de placer ocurría los sábados por la tarde, cuando se les permitía salir del campus y visitar el pueblo durante cuatro horas. Culver era pequeño, con unos mil habitantes y pocas atracciones. Había un cine llamado El Rancho, pero los muchachos preferían las películas semanales que les proyectaban gratis en el auditorio de la escuela. Sin embargo, el pueblo daba a los chicos la oportunidad de pasear y coquetear con las muchachas, recordándoles que había un mundo diferente fuera del rígido campus.

Un año después de que Emilio llegó a Culver, se le unió su amigo Othón Vélez, que era un año menor. Othón —u Omar, como llegaron a conocerlo sus amigos, a quienes les parecía difícil pronunciar su verdadero nombre— jamás tomó en serio las nuevas reglas y era mucho menos respetuoso y formal que Emilio. Aunque nunca llegó a ser un rebelde empedernido, le gustaba probar los límites del comportamiento aceptable y disfrutaba haciendo mofa del régimen

militar de Culver. Othón se salía con la suya, aún frente a algunos profesores, gracias a su sangre ligera y su agudo sentido del humor.

Emilio, Othón y Lalo Novoa, junto con otros chicos estadounidenses como Ransom, cuyas familias vivían en México, formaron una pandilla en Culver. Cuando sentían nostalgia, a veces se quedaban despiertos hasta tarde y escuchaban la radio. En los años cuarenta, el espacio aéreo de AM estaba menos congestionado con señales e interferencia que hoy en día, especialmente de noche, y los chicos podían sintonizar la señal de la XEW de don Emilio, que llegaba desde México.

Los unían no sólo sus antecedentes sino cierto resentimiento por la actitud parroquiana de los estadounidenses hacia sus vecinos del sur. Más por ignorancia que por maldad, sus compañeros les hacían toda clase de preguntas irritantes como: ¿Hay toronjas en México? ¿Tienen electricidad? Tal ingenuidad era particularmente exasperante para Novoa, cuyo padre trabajaba para el gobierno. Por su parte, Emilio, que había crecido en un ambiente pro-estadounidense, tomaba esas preguntas con sentido del humor.

“¿Sabes?”, solía responder, sonriendo sarcásticamente, “la primera vez que me puse unos zapatos fue al cruzar la frontera”.

Pero la espinita de saber que los estadounidenses consideraban a México como un país atrasado siempre lo acompañó. Se consolaba al pensar que si se le daba la oportunidad, un mexicano podía tener éxito en el mundo real —el mundo de los negocios— igual que cualquier estadounidense; su padre era una prueba de ello y algún día, él también lo sería.

Al comienzo del último año escolar, en el otoño de 1947, ocurrió algo en Estados Unidos que tendría un impacto indirecto en la vida de Emilio, mayor de lo que podría imaginar. Fue algo de lo que quizá ni siquiera se percató, pero su padre ciertamente lo supo y tomó nota. La nueva red de televisión NBC, que entonces cubría únicamente algunas ciudades de la costa este, televisó la Serie Mundial de beisbol por primera vez. Aproximadamente 3.9 millones de televidentes la vieron, la mayoría en algún bar. En esos días, menos del 2% de los hogares en Estados Unidos tenía un televisor, pero los juegos de beisbol en los televisores de los bares contribuyó a que un mayor número de gente entrara en contacto con este medio y se desatara una gran demanda por estos “radios con imagen”. Para 1956, más del 70% de los hogares estadounidenses tendrían un televisor, y también México contaría con un pequeño pero creciente número de hogares.

Con todo, había muy poco en el expediente escolar del joven Emilio que le vaticinara un futuro glorioso. Aparentemente optó, de manera deliberada, por mantener un bajo perfil. En el salón de clases, en donde estudió ciencia militar junto con la gama usual de materias, sus calificaciones eran casi siempre ocho y algunos siete, es decir, un alumno promedio. Sólo en la clase de Biblia y por supuesto en la de español, obtenía diez, aunque en su último año, su conversa-

ción en inglés era ya bastante buena. En deportes, participó en lucha y en fútbol soccer y fue lo bastante bueno para entrar a los equipos de squash y tenis, pero no logró impresionar en los principales deportes de la academia: fútbol americano, basquetbol y boxeo.

En lo social era bien aceptado pero desdeñaba los diversos clubes de Culver y no era tan popular como Othón. Amaba la música mexicana y le gustaba discutir con sus connacionales los méritos de los cantantes de moda, pero no participaba en actividades musicales. Y, a pesar de que disfrutaba montar a caballo, Emilio mostró poco interés en las cuestiones militares de Culver. Cuando terminó la escuela, apenas había obtenido el rango de cabo, que era muy bajo para un estudiante de último grado y reflejaba lo tedioso que le resultaban los desfiles, los saludos y los ejercicios de campo. Su compañero de dormitorio Floyd Ransom recuerda: “Nada indicaba que algún día se convertiría en El Tigre”.

Gina

Tal vez la poco distinguida trayectoria escolar de Emilio no sea una sorpresa del todo. Los internados y el estilo de vida militar fomentaban la anulación del individualismo en favor del trabajo en equipo y Emilio, a pesar de sus esfuerzos por adherirse a estas reglas, era un individualista consumado.

Esta naturaleza individualista se haría dramáticamente patente hacia finales del último año de escuela, en la primavera de 1948. Ese año, por coincidencia, Culver introdujo un descanso de primavera, unas vacaciones de ocho días durante Semana Santa. Cuando Emilio volvió a México, había mucho más en su cabeza que la ceremonia de graduación. Uno o dos años antes, mientras paseaba por la ciudad de México en un auto de dos plazas que su padre le había obsequiado, yendo de una fiesta a otra, conoció a una joven extraordinaria. A diferencia de muchas jóvenes de la alta sociedad, ésta no era soberbia ni arrogante, sino extrovertida y afable con todos. También era muy bonita; de cabello trigueño, rostro redondo y una maravillosa y a veces pícara sonrisa. Se llamaba María Regina Shondube Almada, pero todos la conocían como Gina, y Emilio anhelaba volver a verla.

Gina era hija de Heine Shondube y Aurora Almada. Shondube era un acaudalado y popular inmigrante alemán a quien le encantaba organizar fiestas. El origen preciso de su fortuna era un misterio, pero al menos en parte parecía provenir del contrabando de oro, algo que, podría decirse, Shondube tenía en común con Azcárraga Vidaurreta. A principios de 1919, después de la Primera Guerra Mundial, Alemania era un caos social y político: algunas ciudades tenían gobiernos comunistas, las fuerzas francesas se estaban movilizand para ocupar la parte occidental y Polonia reclamaba grandes territorios en el este. En medio

de toda esa confusión, muchas familias acomodadas estaban desesperadas por sacar del país su oro y otras riquezas para ponerlas a salvo en los bancos suizos. Shondube solía relatar cómo él y otros habían ofrecido sus servicios a algunas de estas familias. Pese a que una comisión aliada se ocupaba de desarmar a la fuerza aérea alemana, Shondube y sus socios se agenciaron un Zeppelin, lo cargaron con oro, pinturas y otros tesoros y volaron el dirigible 600 kilómetros desde las afueras de Berlín hasta Suiza. Casi sin combustible, apenas pudieron tocar tierra dentro de la frontera suiza. Más tarde, Shondube contaría cómo esta aventura le había dejado una fuerte suma en comisiones.

Pocos años después, el alemán emigró a México, se involucró en el negocio de las importaciones y pronto se construyó una residencia en Polanco. Su encanto y estilo sofisticado le abrieron las puertas de los altos círculos sociales de la capital. Shondube se casó con la tímida Aurora, cuya familia era originaria de Sinaloa, y el 6 de enero de 1930 Aurora dio a luz a Gina, su única hija.

Gina heredó la estatura más bien baja de su madre pero obtuvo el carácter abierto y risueño de su padre. Era una mujer culta que había estudiado francés e inglés en Canadá y se le consideraba muy sofisticada para su edad, en parte gracias a la costumbre de Heine de presentarla a sus amigos y tratarla como adulta. Padre e hija estaban muy unidos y cuando en su juventud Gina empezó a padecer ataques de epilepsia, el padre vigiló cuidadosamente su salud. En Emilio, Gina descubrió a un joven brillante, divertido, apuesto y seguro de sí mismo. Emilio no sólo le hacía regalos, modestos pero cuidadosamente elegidos, sino que se mostraba generoso con los demás. En una ocasión, en un campo de golf, Emilio accidentalmente golpeó al caddy con una pelota. Sin titubear, llevó al hombre en su auto hasta un hospital y se aseguró de que recibiera una buena atención.

Para la Pascua de 1948 Gina estaba más bella que nunca, pero Emilio no era el único que lo notaba. Se sintió perturbado al darse cuenta de que, en su ausencia, varios pretendientes la habían empezado a cortejar para ganar su afecto. Todos eran mayores que Emilio y seguramente se preguntaban por qué Gina salía con un muchacho mucho más joven que ella. En realidad sólo era mayor por ocho meses, pero Gina había madurado físicamente mucho más rápido que su alto pero imberbe novio. Cuando Emilio se apareció en la ciudad durante esas vacaciones, no hubo duda que él era el novio de Gina, pero ¿qué sucedería cuando regresara a Culver? Emilio podía prometer a Gina que le dedicaría todo su tiempo y atención si lo esperaba otros dos meses, a que se graduara y volviera a México para empezar la universidad. Pero los muchachos sabían que nunca había que perder de vista a sus novias y Emilio estaba obsesivamente enamorado.

Con gran temor, Emilio buscó a su imponente padre, un hombre conocido por su voluntad de hierro, y le comunicó su decisión: no regresaría a Culver.

Azcárraga Vidaurreta estaba molesto por la imprudencia de su hijo. Aunque no demasiado; pensándolo bien, tenía buenas razones para aceptar la decisión

del muchacho. Lo que más anhelaba era que su hijo se convirtiera en un hombre de negocios a su imagen y semejanza. No era necesario que Emilio Jr. tuviera un certificado de graduación; después de todo él mismo no había siquiera terminado la secundaria. Además temía que si su hijo, estadounidense por nacimiento, se quedaba en Culver hasta la graduación, podía ser enlistado por el ejército de Estados Unidos, que mantenía el sistema de reclutamiento selectivo después de la guerra. También le preocupaba la crisis económica en México. Con una devaluación que parecía inminente, era tiempo de apretarse el cinturón y don Emilio seguramente se alegraba de poderse ahorrar el costo de otro viaje redondo a Indiana y la inevitable visita de los padres para la ceremonia de graduación.

Ahora, si Emilio iba a quedarse en México y sobre todo por causa de una mujer, debía demostrar que era capaz de ganar un sueldo y aprender algunos principios básicos del mundo de los negocios. Emilio optó por vender la *Encyclopaedia Britannica* de casa en casa en las zonas más ricas de la ciudad, y en el verano convenció a Othón para que se le uniera.

En los años siguientes Emilio y Gina consolidaron su relación y se convirtieron en una de las parejas más populares entre los jóvenes de la alta esfera. No sólo eran ricos y atractivos, sino que eran una compañía vivaz, ingeniosa y con estilo. Puesto que ya se asomaba algo del espíritu de liderazgo con el que Emilio había nacido —una cualidad que sus más allegados percibieron rápidamente, pero que había mantenido restringida en Culver—, la pareja era el centro natural de atención.

Los fines de semana estaban repletos de novilladas, en las que Emilio era un entusiasta participante, y de fastuosas comidas. Entre las fiestas más relevantes estuvo la boda de su hermana Carmela con Alejandro Burillo, en 1950. Burillo llegaría a involucrarse en varios negocios, y a convertirse en un conocido *bon vivant* y miembro del círculo social de su cuñado. Laura, la hermana mayor de Emilio, ya se había casado con Fernando Diez Barroso, quien pronto empezó a trabajar para Azcárraga Vidaurreta.

También estaban los viajes a San Antonio y al floreciente puerto de Acapulco, en donde el padre de Emilio había fundado tres hoteles. Heine Shondube, quien no tardó en entablar amistad con Emilio Jr., solía irse de vacaciones a Acapulco, con su familia, y se aseguraba de que todo el mundo se divirtiera. Siempre contrataba un trío local que lo acompañaba a todas partes: en su casa, en la Playa Caleta, o en su yate, con el que recorría la bahía cerca de la costa para que todos en la playa pudieran seguir escuchando a los músicos. Cada víspera de Año Nuevo, organizaba una fiesta para *le tout* Acapulco, que nadie se podía perder. Sin embargo, esos tiempos felices se vieron ensombrecidos por la súbita muerte de la madre de Gina, quien murió luego de un accidente en la Bahía de Acapulco. Más tarde se supo que había sido víctima de una afección cerebral; tenía apenas 50 años. Su muerte acercó aún más a Heine y a Gina.

Apenas tenía 21 años y en la vida de Emilio había muy pocas restricciones. Una de ellas era la prohibición de su padre a adquirir una motocicleta por lo que, a escondidas, Emilio manejaba una poderosa Indian Four que le prestaba José de la Herrán Jr. Emilio proseguía con algunos cursos de administración de empresas en el Tecnológico de México. No obstante, como cualquier junior adinerado, no se preocupaba por obtener diplomas. Tampoco tenía muchas ganas de trabajar con su padre, de hecho se resistía a hacerlo. Confiaba en sus habilidades y quería triunfar por sí mismo, por lo que obtener un título era por demás irrelevante. Luego de su incursión en la venta de enciclopedias con Othón —que según admitiría Emilio más tarde, dejaba mucho dinero—, los dos amigos comenzaron a adquirir aparatos de radio, con dinero que Emilio había pedido prestado a su madre. Con otro amigo, Miguel Alemán Velasco, hijo del presidente, Emilio ayudó a Othón al iniciar un negocio de venta de televisores.

Inevitablemente y en contra de los deseos de Emilio, su padre insistió en que aprendiera el negocio familiar. Desde 1950 Emilio comenzó a trabajar medio tiempo en los departamentos de venta de publicidad y de producción de XEW-Radio. También fue arrastrado a ayudar a su padre en la preparación del lanzamiento de XEW-TV, programado para marzo de 1951, en donde también trabajó medio tiempo en ventas. Se dice que por iniciativa propia, Emilio diseñó paquetes publicitarios en los que los anunciantes de radio podían obtener descuentos si aceptaban que algunos de sus spots se transmitieran por ese exótico nuevo medio llamado televisión. Pero Emilio prefería seguir sus propios esquemas, así que abordó el negocio de su padre con poco entusiasmo. Más tarde, en una inusual entrevista, recordaría: “Cuando abrió la televisión, me pidió que me metiera al área de ventas y empecé porque no me quitaba mayor tiempo. Trataba de vender [tiempo de] televisión y si no podía, vendía una enciclopedia. Así empecé. Pero siempre es difícil la relación padre-hijo en el trabajo; el problema de que tu padre te vea con otros ojos, importantes, sí, pero a veces difíciles de entender, te quitan un poco de libertad o tratan de encauzar por donde no quieres ir; siempre fui muy rebelde en mi vida”.

Las tensiones entre padre e hijo respecto al rumbo de la vida de éste, se agudizaban cada vez que el joven hablaba de matrimonio. Emilio estaba impaciente por casarse con Gina, pero don Emilio se opuso por varios años pues pensaba que el joven era muy inmaduro. Finalmente, cuando Emilio cumplió 21 años, pudo pedirle a Gina que se casara con él. Azcárraga Vidaurreta, que se había casado a los 30, luego de amasar una pequeña fortuna, quería bien a Gina, pero tenía sobre su hijo la opinión clásica de un hombre que había salido adelante por sí solo. Don Emilio recordaba que, a la edad del muchacho, él estaba esquivando balas durante la Revolución, contrabandeando oro y estableciendo distribuidoras de autos; Emilio Jr. tenía muy poca experiencia, tanto en la vida como en los negocios, como para fundar una familia.

Pero el monarca de los medios en México no iba a escatimarle a su hijo una boda de antología, y los diarios de la capital se encargaron de promover ampliamente el gran evento. Con frecuencia, la primera página de la sección de sociales solía incluir alguna foto de Gina comiendo con sus amigas. En aquellos días, era costumbre que las niñas popoff (como se les decía a las niñas bien) tuvieran decenas de despedidas de soltera, organizadas por cada una de sus amigas, en sus residencias de Las Lomas y Polanco. Pero Gina eran tan popular que parecía que todos los ricos de la capital querían festejar su compromiso matrimonial. Pocos días antes de la ceremonia religiosa, se supo que Gina había asistido a un récord de 103 despedidas de soltera.

La tarde del 15 de enero de 1952, Emilio y Gina celebraron su matrimonio civil en la residencia de Heine Shondube, en Polanco. El juez más solicitado de México, Próspero Olivares Sosa, presidió la ceremonia. Sin más adorno que una gargantilla de perlas que hacía juego con sus aretes, y luciendo un sencillo pero elegante vestido negro ligeramente caído en los hombros y ajustado en la cintura con una estilizada orquídea, Gina irradiaba gracia y belleza. Emilio sobresalía por su estatura y su figura esbelta y atlética. La crema y nata de la sociedad presenció el intercambio de votos de la pareja. Como testigos de la novia estaban el presidente de la República, Miguel Alemán Valdés, el secretario de Hacienda, Ramón Beteta, y el empresario Tomás Braniff, así como Beatriz Rodríguez, íntima amiga de Gina. Por parte del novio, la mayoría de sus testigos fueron miembros de la familia.

Para la ceremonia religiosa, Emilio Azcárraga Vidaurreta utilizó sus influencias en el mundo del espectáculo y organizó una boda como las de la realeza. El antiguo templo Regina Coeli, una iglesia barroca decorada en oro, en el Centro Histórico de la capital, fue elegida para la misa, en parte porque llevaba el nombre de Gina. Al mediodía del 31 de enero, llegaron cientos de invitados del mundo de la política, de la alta sociedad, de la industria y del espectáculo, docenas de periodistas y fotógrafos, y un equipo de filmación compuesto por José de la Herrán y su hijo. El coro interpretó piezas de Wagner y Tchaikovsky, músicos de la XEW interpretaron a Beethoven, y María Luisa Carvajal —que cantaba duetos en la XEW con Pedro Vargas— cantó el “Ave María” de Schubert. El evento fue un verdadero desfile de modas, con los últimos diseños y elegantes sombreros de París. Laura, la hermana mayor de Emilio, mejor conocida como La Chatis, robó cámara con un atuendo en satén esmeralda decorado con pedrería negra, que según un cronista estaba inspirado “en los trajes de las duquesas y marquesas que pintaba Goya”. No obstante, el servicio religioso en sí fue bastante sobrio. El Duque de Otranto hizo referencia a su “inusitada solemnidad” en su columna en el periódico *Excélsior*.

En contraste, Heine Shondube se aseguró de que la recepción fuera un festín sin límite. En los jardines de su casa en la calle Lamartine, los invitados disfrutaron de un succulento buffet repleto de camarones, caviar y otros manjares, acom-

pañados de 80 cajas de champaña. Luego vinieron los regalos: dos habitaciones quedaron repletas de cuadros, joyas, vajillas de oro, plata y cristal cortado. Destacaba una enorme ponchera, obsequio del presidente Alemán. La celebración duró desde las dos de la tarde hasta entrada la noche y los invitados que todavía tenían energía, fueron invitados a la casa de Tomás Braniff para continuar la fiesta.

Emilio y Gina disfrutaron de una prolongada luna de miel en Estados Unidos y Europa, acompañados por Heine. El padre de Gina, consentidor y un tanto excéntrico, decidió guiar a los recién casados por su natal continente. También estaba decidido a vigilar muy de cerca la salud de su hija. En el transatlántico que tomaron en Nueva York, Gina sufrió fuertes dolores de cabeza, pero los atribuyeron a *mal de mer*. Gina había insistido a Emilio que no debían dejar solo a su padre viudo, por lo que al regreso de Europa la joven pareja se mudó a vivir con Heine a Polanco.

Para Emilio Jr. eran tiempos promisorios. Su padre controlaba la XEW, la sacrosanta “catedral de la radio” que, mediante una alianza con la estadounidense RCA/NBC había creado la Cadena Tricolor con cobertura nacional, así como la XEQ que, con la ayuda de la CBS había convertido en la Cadena Azul. Ambas constituían Radio Programas de México (RPM) —en la que Clemente Serna Martínez, amigo de don Emilio, tenía una participación minoritaria— y contaban con estaciones hermanas en todo el continente, desde Los Ángeles hasta Montevideo. Azcárraga Vidaurreta era también copropietario del centro cinematográfico más importante del país, los Estudios Churubusco, y era propietario de una pequeña pero importante cadena de salas de cine en la ciudad de México. Además, estaba incursionando en el excitante y novedoso negocio de la televisión.

Mientras tanto, Emilio Jr. había desposado a la mujer de sus sueños de juventud, la joven por cuyo amor habían competido muchos otros pretendientes y que ahora era completamente suya. La película parecía perfecta, sobre todo cuando Gina anunció que estaba embarazada. Pero su felicidad resultó efímera.

Varios meses después de la boda, Gina cayó enferma por un tumor cerebral, el mismo mal que había segado la vida de su madre. Su epilepsia de varios años sugiere que el suyo era un tumor de lento crecimiento, pero como la mayoría de los epilépticos suele llevar una vida sana, no podía imaginar lo enferma que estaba cuando contrajo matrimonio.

La enfermedad de Gina pareció agravarse con el embarazo. Estuvo confinada en su habitación durante varios meses, padeciendo severos dolores de cabeza. Emilio no se apartaba de su lado, pero conforme sus funciones corporales fueron fallando, le significaba un gran esfuerzo recibir visitas. Cuando llegó el momento de dar a luz, fue llevada a un hospital de la ciudad en donde tuvo una niña. La bebé, nacida prematuramente, murió horas más tarde, pero Gina estaba práctica-

mente inconsciente para entonces. En condición crítica, Gina fue trasladada de inmediato a Nueva York en un avión privado que alquiló Azcárraga Vidaurreta. Nunca recuperó el conocimiento y pocos días después murió. Con 22 años recién cumplidos y apenas ocho meses de casado, Emilio Azcárraga Milmo ya era viudo.

Emilio no tenía la experiencia ni los recursos para lidiar con su pena. Lo consumió. Hasta entonces y a pesar de su poco ortodoxa salida de Culver, su vida había sido estable. Sus padres y hermanas estaban felizmente casados, la riqueza familiar le aseguraba una vida de lujo, estaba incursionando en una profesión que le permitía seguir sus propias búsquedas y se había casado con la mujer que amaba. Ahora su mundo se había desquiciado.

Quizá su dolor se agravó por un sentimiento de culpa. Aunque ahora se sabe que el embarazo no empeora un tumor cerebral, Emilio pudo haber pensado que su prisa por tener un hijo había contribuido a la muerte de Gina. Ya no pudo seguir estudiando, tampoco tenía cabeza para pensar en trabajar en "La W", en la XEW-TV o en cualquier otra parte. Durante varias semanas, tras la muerte de Gina, Emilio permaneció encerrado en el cuarto donde ella agonizara, y sólo aceptaba compartir su pena con Heine, su suegro. Othón Vélaz, Lalo Novoa, y Miguel Alemán Velasco lo visitaron en una ocasión y trataron juntos de sacarlo de ahí, pero no tuvieron éxito. Emilio estaba inconsolable, anegado por la tristeza.

Finalmente, después de un mes, sus amigos lograron sacarlo de su reclusión. Entonces se lanzó a una interminable borrachera. Los cabarets y centros nocturnos de la capital, que habían proliferado en esos años, se convirtieron en su segundo hogar. Emilio dedicó toda su energía a prolongadas sesiones de ron y mambo, whiskey y swing. Pero no encontraba consuelo en un México sin Gina. La solución parecía ser alejarse. Se despidió de su suegro y partió hacia el Viejo Continente.

Emilio no tenía un propósito específico para su viaje a Europa, más que saciarse de todos los placeres que pudiera encontrar. Así lo hizo. Acompañado por Othón, viajó de una ciudad a otra, bebiendo, visitando los centros nocturnos y comprando la compañía de prostitutas. En un momento dado, mientras se encontraban alojados en el Palace Hotel de Madrid, se quedaron sin dinero. No estaban seguros del tiempo que tomaría recibir fondos de la madre de Emilio, así que como éste y Othón habían sido tratados muy bien en un burdel del lugar, decidieron pedir ayuda a la madam. Como estos carismáticos jóvenes mexicanos eran los favoritos del lugar, les permitieron quedarse ahí durante una semana, los alimentaron y cumplieron sus deseos gratuitamente, o al menos a crédito. De Madrid fueron a París, Munich y Viena, a veces acompañados por Novoa y Alemán Velasco.

Después de viajar durante varios meses, Emilio volvió a México y a los negocios de su padre, pero sus amigos se percataron de que la muerte de Gina

había transformado profundamente su personalidad. Se había endurecido y trasladaba esa severidad a sus negocios, y a un mayor interés en su privacidad personal. Al mismo tiempo, sin embargo, se volvió más sentimental y con frecuencia solía demostrar un entusiasmo intenso o exabruptos emocionales, contribuyendo a estos últimos un resabio de ira latente ante la injusta muerte de Gina. En otras palabras, se convirtió en un hombre más temperamental, impredecible y espontáneo —un Tigre en ciernes— cuyo destino podría tomar dos caminos: el fracaso rotundo o un éxito descomunal. Durante gran parte de las dos décadas siguientes, fue muy difícil vaticinar qué rumbo se cumpliría.

La muerte de Gina tuvo también un impacto definitorio en las relaciones de Emilio con las mujeres a lo largo de su vida. Nunca más practicó la monogamia; no iba a permitirse perder el control otra vez entregándose tan plenamente a una relación. Se volvió un hombre de varias esposas y muchas amantes, la mayoría veinteañeras y casi todas descartadas a los pocos años, una vez que se había aburrido de ellas o que otra más joven, otra sustituta temporal de la imagen de Gina, cruzaba por su camino. Cuarenta años después de la muerte de Gina, Emilio opinaría que la pasión era lo más poderoso que existía, pero no creía en la felicidad; la felicidad va y viene, diría.

El nacimiento de la TV mexicana

La historia de la televisión mexicana es de hecho la historia de los Azcárraga. Cuando Emilio Azcárraga Milmo volvió de Europa, a finales de 1952 o principios de 1953, su padre estaba a la vanguardia de la nueva industria. Pero aunque Azcárraga Vidaurreta dominó rápidamente la televisión mexicana, no fue el primero en lanzarla. La razón: la obligada sujeción al gobierno. Tanto la fundación como el crecimiento inicial de esta industria dependió en gran medida de la voluntad y los caprichos del gobierno, en particular del presidente Miguel Alemán Valdés (1946-1952).

La decisión más importante en la historia de la televisión en México —que sería una industria manejada por la iniciativa privada y no por el Estado— había sido tomada por Alemán, dos años antes de que la primera estación comenzara sus transmisiones. A principios del sexenio alemanista, la industria de la televisión ya se había consolidado en Gran Bretaña, en donde las transmisiones habían comenzado regularmente en 1936. Le siguió Estados Unidos, en 1939. Los demás países tenían poca o nula experiencia en ese nuevo medio de comunicación y fue en los primeros años posteriores a la Segunda Guerra Mundial que los gobiernos del mundo industrializado y semiindustrializado sentaron las bases legales para la operación de la televisión. Examinaron el modelo británico, que definía como objetivo principal de la televisión el servicio público y por tanto favorecía su estatización, y el modelo estadounidense, que veía a la televi-

sión como un medio básicamente comercial y por lo tanto estaba a favor de su privatización. Al observar la programación informativa y con orientación educativa que producía la British Broadcasting Corporation (BBC de Londres), todos los gobiernos europeos optaron por fundar monopolios televisivos en manos del Estado.

Tanto el modelo británico como el estadounidense seguían los esquemas establecidos para la radiodifusión en esos países. En México, la radio hasta entonces era básicamente privada —el gobierno sólo tenía algunas estaciones—, así que lo lógico era que la televisión siguiera el mismo camino. Sin embargo, un grupo de intelectuales —encabezados por el connotado compositor Carlos Chávez, entonces director del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA)— empezó a cabildear ante las instancias gubernamentales en pos de que la televisión fuera pública.

Los intelectuales enfrentaron una férrea oposición por parte del sector privado, muy especialmente de Azcárraga Vidaurreta, quien por primera vez había visto una demostración del funcionamiento de la televisión durante un viaje a la Feria Mundial, celebrada en Nueva York en 1939. El año en que Alemán asumió la presidencia, Azcárraga fundó Televisión Asociada, una organización latinoamericana dedicada a presionar a los gobiernos para la obtención de concesiones comerciales. En México, en 1946, Azcárraga y otros empresarios entregaron a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP) las primeras solicitudes para concesiones de televisión.

En busca de resolver el conflicto con cierto aire de imparcialidad, Alemán pidió a Chávez formar una comisión que investigara los pros y contras de la televisión privada contra la pública. A su vez, Chávez nombró al poeta Salvador Novo y al inventor y experto en televisión Guillermo González Camarena como responsables de la investigación. Un año después, en 1948, Alemán recibió el llamado Informe Novo. A nadie sorprendió que el reporte tuviera una posición dividida: Novo, el intelectual, estaba a favor de una televisión pública con base en el modelo británico, mientras González Camarena, amigo de Azcárraga, proponía un modelo de redes privadas apoyado en la publicidad, según el esquema de televisión estadounidense. Tampoco fue una sorpresa que Alemán —el presidente que tuvo mayor responsabilidad en la transformación del PRI de un partido de la Revolución en un partido de los capitalistas— decidiera respaldar la propuesta de González Camarena.

No obstante, es probable que la decisión de Alemán hubiera tenido qué ver con algo más que sus convicciones capitalistas. En una biografía académica de Emilio Azcárraga Vidaurreta —de próxima aparición—, Alex Saragoza argumenta sólidamente la premisa de que Alemán veía a la televisión como un negocio del que podía beneficiarse personalmente. No es una tesis desdeñable, dado que los hábitos de enriquecimiento personal de este presidente han sido ampliamente conocidos. En el caso de la televisión, la posibilidad de una intervención

presidencial nace del hecho de que mientras Azcárraga solicitó una concesión en 1946, no se le otorgó sino hasta 1950. En cambio, Rómulo O'Farrill, distribuidor de autos en Puebla y amigo de Alemán, recibió su concesión en 1949, a un año de haberla solicitado.

Alemán tenía claros motivos para involucrarse en este nuevo medio y para frenar a Azcárraga Vidaurreta. Las cuantiosas inversiones que se habían realizado en la televisión estadounidense sugerían que el negocio podía ser muy lucrativo —no en el corto plazo, debido a los elevados costos iniciales, pero ciertamente a futuro—. Al igual que el periódico *Novedades*, adquirido en 1946 por el asistente de Alemán, Jorge Pasquel (con O'Farrill como socio), la televisión podría también convertirse en una poderosa herramienta de propaganda personal. Además, obstaculizar la solicitud de Azcárraga para una concesión, permitía a Alemán ejercer una revancha política: en las elecciones de 1940, cuando Alemán había sido coordinador de campaña de Manuel Ávila Camacho, Azcárraga había apoyado al candidato de oposición, Juan Andrew Almazán.

A pesar de contar con los poderes cuasidictatoriales que entonces disfrutaban los presidentes, Alemán sabía que al otorgar una concesión a su propia familia podría provocar un gran escándalo. Pero podía utilizar un prestanombres y, según Saragoza, O'Farrill cumplió ese papel. O'Farrill tenía dos poderosas razones para ser pantalla de Alemán e incursionar en una industria en la que Azcárraga, por su experiencia sin paralelo en la radio, debió ser el primero. En una época de inflados contratos gubernamentales y sobornos de rutina, convenía a cualquier empresario estar en buenos términos con el presidente. Además, las familias Azcárraga y O'Farrill ya eran rivales puesto que las distribuidoras de autos de Rómulo enfrentaban la competencia de los hermanos de Azcárraga, Gastón y Raúl.

Las primeras señales de que el presidente y el empresario poblano trabajarían juntos se dieron en 1947, cuando el régimen de Alemán otorgó a O'Farrill la radiodifusora XEX —originalmente una entidad estatal— y, al mismo tiempo, encargó el Informe Novo. La concesión le dio a O'Farrill y a su hijo Rómulo Jr., de 29 años, la oportunidad de aprender sobre la tecnología y la programación de medios electrónicos. El Informe Novo (cuyas conclusiones eran sabidas de antemano) no sólo aplacó a Carlos Chávez y a los intelectuales, sino que dio tiempo para que los O'Farrill y Alemán planearan bien su incursión en la televisión. Además, mientras ignoraba la creciente insistencia de Azcárraga para que le otorgara una concesión, el presidente tardó todavía un año tras la presentación del Informe, antes de crear una comisión que definiera las reglas para la televisión.

Los O'Farrill obtuvieron su concesión en noviembre de 1949. Ante la experiencia de Azcárraga en la radiodifusión y el apoyo que su proyecto tenía entre otros miembros del sector privado, Alemán no podía ignorarlo por completo, pero el presidente esperó hasta julio de 1950, el mes en que los O'Farrill comen-

zaron sus transmisiones de prueba, para darle al magnate de la radio su licencia para televisión. Aunque sus mejores técnicos se habían estado capacitando desde 1948 para la llegada de la televisión, la decisión de Alemán tomó por sorpresa a Azcárraga, después de tantos años de haber sido ignorado. Le quedaba poco tiempo para ponerse al corriente: no había manera de que pudiera transferir a su personal de radio, contratar y capacitar nuevo personal para sustituirlo, y conducir sus propias transmisiones de prueba antes de que sus rivales hicieran su lanzamiento. Entonces decidió preparar todo cuidadosamente y empezar cuando estuviera listo.

El 31 de agosto de 1950, la XH-TV (Canal 4) de O'Farrill, realizó su primera transmisión oficial, que convenientemente, fue el cuarto informe presidencial de Miguel Alemán. O'Farrill había ganado la carrera para lanzar la primera estación de televisión en Latinoamérica y el mundo de habla hispana. La TV Tupi de Brasil haría su debut 18 días después, y Unión Radio TV de Cuba un mes después de Tupi.

Azcárraga inició transmisiones por la XEW-TV (Canal 2) en marzo de 1951. Para colmo, Alemán otorgó una concesión a González Camarena —a quien Azcárraga había financiado en sus investigaciones— esperando así que el más destacado técnico del país no formara parte del equipo de Azcárraga. Sin embargo, la XHGC-TV (Canal 5) de González Camarena no tendría la menor oportunidad de sobrevivir por sí misma, debido a su falta de capital. Dándose cabal cuenta de ello, González Camarena hizo una secreta transferencia de la concesión, en abril de 1952, un mes antes del lanzamiento del canal. El beneficiario era Othón Vélez Jr., quien sin duda sólo actuaba como prestanombres de Azcárraga Vidaurreta. (Los documentos de la transacción aún están en manos de la familia Vélez.)

Muy probablemente, afirma Saragoza, Alemán apostaba a que la primicia en el lanzamiento de los O'Farrill y el decidido apoyo oficial del que gozaban, llevaría a Azcárraga a buscar una fusión. De esa manera, los O'Farrill tendrían acceso a los recursos de Azcárraga y éste ganaría la protección política de Alemán. El trato, sin duda, le daría a O'Farrill el control mayoritario, pero permitiría que Azcárraga siguiera dominando la radio.

Independientemente de cómo cargara los dados Alemán, la XH-TV estaba destinada a operar a la sombra de la XEW-TV. Comparado con los O'Farrill, Azcárraga poseía más experiencia en la radiodifusión y una visión empresarial más aguda. Además contaba con técnicos mejor preparados, incluyendo a Othón Vélez Sr. y Roberto "Kenny" Espinosa, quien habían estudiado televisión en Estados Unidos. A través de sus dos cadenas de radio bajo RPM, tenía una relación más cercana con los anunciantes —quienes se convirtieron en los principales productores de programas, como ya lo eran en radio— y también mejores medios para publicitar sus programas de televisión.

Gracias también a sus activos en la radio, Azcárraga contaba con la gama de talentos más espectacular. Su abanico de cantantes, actores, músicos, escritores

y productores resultaba particularmente ventajoso puesto que en los primeros días de la televisión, los programas eran en su mayoría adaptaciones o transmisiones simultáneas de musicales, comedias y programas de variedad por radio. (Las grandes estrellas, como Pedro Infante y Pedro Vargas, debían mucho a Azcárraga y le fueron fieles, pero el teleauditorio era escaso, sus tarifas eran altas y tenían compromisos para actuar en obras de teatro, películas y giras, por lo que don Emilio los llamaba sólo de vez en cuando.) El jefe de producción de Azcárraga, Luis de Llano Palmer, creó o supervisó diversos programas en vivo que estuvieron entre los favoritos durante muchos años. El más notable fue la *Revista Musical Nescafé* (1952-1973), que presentaba música tradicional, como la del Mariachi Vargas, y nuevos talentos, como el dueto de comedia y baile de Sergio Corona y Alfonso Arau. La XEW-TV también fue pionera al televisar los deportes, especialmente beisbol (elegido para la transmisión inaugural), la lucha libre y las corridas de toros, una tendencia que se debió en gran parte a la insistencia de Emilio Jr. de que los deportes atraerían al público masculino.

Definitivamente, Azcárraga Vidaurreta tenía las mejores instalaciones. En septiembre de 1943 había empezado a construir una gran radiodifusora sobre Avenida Chapultepec, que se llamaría Radiópolis. Pero en 1947, en un momento de anticipación visionaria, Azcárraga detuvo la obra para redefinir su estrategia. El futuro, concluyó, no está en la radio sino en la pantalla chica. Tal vez el éxito sin precedentes de la NBC al televisar la Serie Mundial de 1947, inspiró este cambio de idea. De cualquier forma, al percatarse de que la televisión sería considerablemente más cara, tanto en equipo como en la producción de los programas, empezó a vender sus estaciones de radio de la provincia, con el objeto de reunir más capital. Cuando reinició los trabajos en Avenida Chapultepec, fue ya no para construir Radiópolis, sino Televisión.

El enorme complejo se inauguró por etapas. Su antena de 50 metros diseñada para cubrir el Valle de México, se erigió justo antes del lanzamiento de la XEW-TV, el 21 de marzo de 1951. Ya se habían hecho algunas transmisiones desde un estudio provisional en la XEW-Radio y desde una unidad de control remoto durante eventos deportivos. Los primeros estudios de Televisión se empezaron a utilizar hasta septiembre. Finalmente, inaugurado el 12 de enero de 1952, tres días antes de la boda civil de Emilio Jr. y Gina, el complejo de Televisión contaba con tres estudios con capacidad para 600 asistentes cada uno, 18 estudios más pequeños y seis pisos de oficinas. General Electric y RCA instalaron los equipos más modernos, mejores incluso que los existentes en muchas de las estaciones de Estados Unidos. No había nada igual en toda América Latina.

Los O'Farrill, por su parte, eran novatos, pero tenían recursos. Tenían algunos conocimientos sobre publicidad por su negocio automotriz, habían tomado cursos intensivos en tecnología de transmisión por la XEX-Radio y habían adquirido equipo de RCA para sus modestas instalaciones. Podían promover el Canal 4

por la XEX y a través del periódico *Novedades*. Además disfrutaban de los favores del gobierno alemanista: el uso de los pisos superiores del edificio de la Lotería Nacional como estudios, exenciones de impuestos, velocidad en los trámites y porciones de las campañas publicitarias de algunas dependencias gubernamentales, como la misma Lotería y Bonos del Ahorro Nacional. Además tenían inversión publicitaria de empresas de los amigos y aliados de Alemán; y muy probablemente de muchos otros que buscaban congraciarse con el presidente, ya que corrían fuertes rumores sobre una cierta inclinación de Alemán por el Canal 4.

Una vez que construyeron algunos escenarios en unas bodegas cercanas, los O'Farrill y sus anunciantes tuvieron algunas victorias. El programa semanal *Telecomedia de Manolo Fábregas*, producido por Publicidad Augusto Elías, tuvo gran éxito. El programa, que estuvo al aire durante siete años (1952-1959), presentaba a un empresario del espectáculo nacido en España, Manolo Fábregas, a su paisano Rafael Banquells y a una joven estrella que ascendía rápidamente: Silvia Pinal. No obstante, la batería de los O'Farrill fue vencida por el arsenal de talento y tecnología de la XEW-TV.

La competencia representó un elevado costo para ambas partes. La producción de los programas era muy cara y se decía que incluso la transmisión de los eventos deportivos reportaba pérdidas. Más cara todavía resultó la ampliación de la cobertura de televisión, aunque nuevamente Azcárraga tomó la delantera. En diciembre de 1952, el equipo de Azcárraga puso en marcha la primera estación repetidora del país, la XEQ (Canal 9) que recogía la señal del Canal 2 en el Paso de Cortés y la difundía en Puebla, Cuernavaca y Jalapa. Irónicamente, el poblano O'Farrill comenzó a transmitir en su ciudad natal hasta dos años después. Otro problema que enfrentaron los dos contendientes fue el reducido tamaño de la clase media mexicana, lo que significó una lenta venta de televisores en la primera mitad de la década de los cincuenta. De poco servían los esfuerzos de Azcárraga para promover este nuevo medio, como eran los concursos por radio, en los que se premiaba con televisores. Debido a la escasa penetración de la televisión —probablemente menos del 5% de los hogares mexicanos para 1954—, la mayoría de los anunciantes prefería seguir promoviéndose por radio, que llegaba a todas partes.

No obstante, Azcárraga Vidaurreta seguía con la mejor partida. En el terreno financiero, recibió una inyección de capital procedente de la venta de parte de sus acciones en los Estudios Churubusco. Por su parte, O'Farrill perdió una ventaja clave cuando el gobierno cambió de manos en diciembre de 1952 y el presidente entrante, Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958), inició una campaña anticorrupción. Para 1954, Ruiz Cortines tenía identificados casi todos los favoritismos concedidos por Alemán, de manera que el Canal 4 comenzó a perder su condición privilegiada. El nuevo sexenio también coincidió con un revés sufrido por uno de los pilares de O'Farrill para el Canal 4, el expatriado estadounidense

William Jenkins. Las presiones de la industria de cine obligaron al gobierno a romper el cuasimonopolio que Jenkins tenía sobre las salas de cine, y la muerte de su esposa Mary lo incitó a dejar los negocios y a dedicarse a la filantropía.

Telesistema Mexicano

En enero de 1955, en contra del destino al que en apariencia había apostado Alemán —concluye Saragoza—, fue O’Farrill quien recurrió a Azcárraga en busca de una fusión. Ruiz Cortines favorecía claramente esa unión; conveniente para todos los involucrados, se decía que había sido él quien la había sugerido. Era una versión bastante creíble. La costosa competencia estaba retrasando la expansión geográfica de la televisión, que impedía que el gobierno contara con un medio nacional para difundir sus mensajes. De hecho, en mayo de 1954, cuando Ruiz Cortines enfrentaba grandes presiones para subir los salarios de los trabajadores, el presidente comenzó una campaña regular de mensajes a la nación, vía radio y televisión, rematando su discurso inicial con una frase que inició la tendencia propagandística en la televisión: “¡México al trabajo fecundo y creador!”

Más que nada, Ruiz Cortines quería continuar los esfuerzos del presidente Lázaro Cárdenas (1934-1940) por inculcar en los mexicanos una percepción única de nacionalismo. Una nación unida —bajo un solo patrón, el señor presidente— sería una nación más fácil de gobernar.

Debido a la limitada disponibilidad de servicios telefónicos, carreteras y líneas de ferrocarril, el concepto de identidad nacional estaba todavía en obra negra en los cincuenta. A través del cine y de la radio, Azcárraga Vidaurreta había contribuido a ese objetivo al llevar a los mexicanos la diversidad de formas de expresión, atuendos y música de los apartados rincones del país; sus medios habían contribuido a definir al mariachi con su sombrero de ala ancha, como el gran símbolo de la cultura mexicana, tanto en México como en el extranjero. Pero para muchos mexicanos, el gobierno federal era todavía una institución distante, percibida de manera ambigua, y la mexicanidad era sólo una vaga abstracción. Si se lograba que la gente de Tijuana pudiera sentarse a ver las mismas revistas musicales que las familias de Tapachula, y si los yucatecos pudieran ver los mismos noticieros que los tamaulipecos, se podrían avanzar los conceptos de una cultura común y un fuerte nacionalismo.

La fundación de Telesistema Mexicano, concluida en marzo de 1955, dio oficialmente a Azcárraga y a O’Farrill 4 mil acciones a cada uno, de las 10 mil con que contaba, y el resto se dividió en cuatro partes iguales para los más altos ejecutivos y los hijos, incluyendo a Emilio Jr. Sin embargo, en vista de que Azcárraga aportó el Canal 2 y el Canal 5 a la nueva empresa, y O’Farrill entró sólo con el Canal 4 (que además no era de primera), no cabía duda de que

Azcárraga tendría el control mayoritario. Además, fue el equipo de Azcárraga el que obtuvo los puestos de mayor importancia: Don Emilio mismo como presidente y gerente general, Luis de Llano a cargo de la producción y la programación, Roberto Espinosa a la cabeza de noticias y eventos especiales, y uno de los yernos de don Emilio, Fernando Diez Barroso, para supervisar la administración. Por supuesto, que no hubo ninguna mención a los Alemán en el registro de accionistas de la empresa.

Telesistema Mexicano (TSM), la primera encarnación de lo que sería la moderna Televisa, era un naciente imperio construido sobre dos contradicciones. Primero, pese a que se trataba de una sociedad igualitaria, Azcárraga tomó las riendas desde un principio. El distribuidor de autos, O'Farrill, se convirtió en vicepresidente, y aunque se mantuvo vigilante, no tuvo mucho qué ver con el desarrollo de la empresa. Las operaciones de los tres canales estaban centralizadas en el Televiscentro de Azcárraga. Segundo, que aunque la fusión contaba con la aprobación gubernamental era, a todas luces, ilegal. En una absurda maniobra para sacarle la vuelta a la cláusula antimonopolio del Artículo 28 de la Constitución, las concesiones para los Canales 2, 4 y 5 siguieron asignadas a tres compañías diferentes, no a TSM, a pesar del hecho de que esas tres compañías ya no existían como entidades independientes —la administración, la venta de publicidad y las operaciones técnicas habían sido unidas— y también a pesar de que uno de los tres concesionarios, González Camarena, había abandonado su puesto.

Por una parte, las pérdidas sufridas por los tres canales daban a las tres compañías un buen pretexto para unirse: se reducirían los costos de operación, con lo que habría más dinero disponible para la producción de programas de calidad, y la introducción de la televisión a la provincia sería más rápida y barata con un solo canal. Por otra parte, la fusión planteaba problemas éticos. Contravenía lo dispuesto por la Constitución, y los beneficios que reportaba al pueblo mexicano eran neutralizados hasta cierto punto por las ventajas ahora perdidas. La competencia entre empresas de televisión fomenta precios más justos para los anunciantes, mejores salarios para los empleados y desalienta tendencias progubernamentales en los noticieros.

Una vez que TSM empezó a mostrar márgenes de ganancia —como seguramente sucedió a principios de los sesenta cuando los aparatos de televisión comenzaron a multiplicarse rápido en los hogares mexicanos—, podría haber sido dividido nuevamente en empresas competidoras. De hecho, en 1961 Azcárraga Vidaurreta declaró que una vez transcurridos uno o dos años más de maduración de la televisión mexicana, “deberíamos dividir la parte de O'Farrill y la nuestra para quitarnos la apariencia [*sic*] de un monopolio”. Seguramente lo dijo solamente para apaciguar a sus críticos. Además, el mero hecho de que los gobiernos de Ruiz Cortines, de Adolfo López Mateos (1958-1964) y —en la mayor parte

de su sexenio— de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) fomentaran la consolidación del monopolio, sin enfrentar competencia alguna en la capital, muestra claramente la satisfacción del gobierno con esta relación mutuamente benéfica con el monopolio televisivo.

Para 1955 y en los trece años subsecuentes, la televisión mexicana tuvo una configuración única. Al igual que en Estados Unidos y la mayor parte de Sudamérica, la industria era privada, pero en México tenía un solo propietario. En contraste, en Estados Unidos no sólo había competencia sino que la industria estaba bastante regulada. Las leyes garantizaban la coexistencia de las Tres Grandes Redes: NBC, CBS y ABC, con varios operadores independientes. Las Tres Grandes estaban limitadas a poseer un máximo de cinco estaciones; podían suministrar programación a otras estaciones, que se conocían como filiales, pero no podían tener propiedad sobre ellas.

En los principales países de Sudamérica, los problemas de elevados costos y el lento crecimiento de las utilidades en los años cincuenta y sesenta, no se convirtieron en pretextos para las fusiones monopólicas. En Venezuela, se estableció una rivalidad entre Radio Caracas Televisión (RCTV) y Venevisión que continúa hasta nuestros días. En Argentina y Perú, en donde las primeras estaciones eran propiedad del Estado, surgieron canales privados a principios de los sesenta; tres en Buenos Aires, cuatro en Lima. También hubo competencia en Brasil, entre TV Tupi y TV Globo. Pero en México, aquellos que perseguían concesiones que representarían una competencia, eran rechazados; estaciones independientes eran sólo permitidas en el interior de la República, y muchas optaron por afiliarse a TSM. En un reflejo del panorama político del país, que había estado bajo el dominio monopólico de un solo partido desde los años veinte, la competencia en televisión no existía. El monopolio de Telesistema Mexicano permaneció intacto hasta 1968 y a partir de entonces continuó muy poco disminuido hasta mediados de los noventa.

Éste fue, entonces, el ambiente en el que Emilio Jr. fue educado como hombre de negocios: una empresa que podía determinar libremente los precios a sus anunciantes y las condiciones laborales de los empleados (con el apoyo de un sindicato “blanco”), que disfrutaba de una ventajosa relación con el gobierno, que probablemente enfrentó menos barreras para su crecimiento a nivel nacional que cualquier otro grupo en su ramo en el mundo y, finalmente, que consideraba la competencia como propicia para inducir pérdidas. En otras palabras, Azcárraga Milmo fue preparado desde muy joven para ser un monopolista.

TSM era también una empresa sobre la que su padre —que acababa de cumplir 60 años— mantenía un férreo control. Mediante su fuerte personalidad, su experiencia e inteligencia, amén de la superioridad en activos que aportó a la fusión, don Emilio tomó las riendas del conglomerado prácticamente sin oposición alguna.

Naturalmente había tensiones. Azcárraga debía manejarse diplomáticamente y permitir que los O’Farrill —y eventualmente Miguel Alemán Jr.— ocuparan puestos de importancia en la jerarquía de TSM. En 1962 se habló de una ruptura con la que O’Farrill buscaba reubicar el Canal 4 en el edificio de *Novedades*. El incidente fue superado, pero las tensiones continuaron, a menudo sin que se hicieran públicas, hasta que O’Farrill vendió su parte de Televisa, en 1991.

3. Senda difícil, senda prohibida

El León

Don Emilio era conocido informalmente como El León. El apodo reflejaba no sólo su condición de rey de la jungla de los medios, un reino que había buscado expandir de manera agresiva, sino que aludía a su aspecto físico y a su carácter. Varios de estos rasgos se evidenciarían más tarde en su hijo, El Tigre.

El León era alto y corpulento y su aspecto severo e imponente correspondía con su implacable conducta profesional y su naturaleza autoritaria. Tenía una gran capacidad de trabajo y se creía que poseía un olfato infalible para los negocios, como lo constata su expediente. Aunque se decía que era una persona noble y definitivamente cortés con las mujeres, El León tenía un rugido estremecedor. Para regañar a aquellos que lo decepcionaban usaba un tono atronador. “¡No estás entendiendo!”, gritaba a sus subordinados, a quienes acostumbraba llamar “pendejos” (a menudo en broma). En una ocasión, luego de que una serie de fallas en la transmisión provocaron las quejas del público, don Emilio llamó a una conferencia de prensa y declaró que la mayoría de su personal era “incompetente e inepto”; que ganaban “sueldos elevados” pero que “la mayoría no sabía lo que estaba haciendo”.

La habilidad de don Emilio para infundir terror en sus empleados se sintetizaba en su temible silla: un enorme artefacto de madera que se decía había sido construida especialmente para él y que ocupaba un rincón de su oficina en Televisión. Cualquier empleado que fuera descubierto por Azcárraga dándose ínfulas o desobedeciendo sus instrucciones, seguramente se vería sentado en esa silla. “¿Es muy grande para ti? ¿No pueden tus pies tocar el suelo?”, preguntaba sarcásticamente don Emilio. “¡Regresa cuando seas lo suficientemente grande para llenarla!” El empleado se retiraba entonces a su oficina, humillado, pero un poco más sabio. Las versiones respecto al tamaño de la silla, que fue destruida durante el terremoto de 1985, difieren enormemente; algunos dicen que se necesitaba una escalera para subir a ella. Las dimensiones exactas de la silla, sin embargo, son irrelevantes, y como relativamente poca gente vio el armatoste, éste se volvió un mito entre los empleados medios

y de menor rango. Al igual que con “el coco”, La Silla podía tomarte cautivo si te pasabas de la raya.

Don Emilio detestaba que lo corrigieran, así que rara vez demostraba estar escuchando a alguien. Pero usualmente sí escuchaba; no se sentía un sabelotodo. De hecho, uno de sus grandes atributos era su habilidad para atraer a la gente más talentosa a trabajar con él y mantener su lealtad. Esa fidelidad era cuidadosamente correspondida y entre sus empleados más antiguos, don Emilio era apreciado por su jovialidad, generosidad y encanto.

En una ocasión, durante una reunión con Luis de Llano, don Emilio observó que el hombre no se sentía bien. De Llano le explicó que, desde la Guerra Civil Española, cuando fue herido en la cabeza por una bala disparada por una Messerschmidt, sufría dolores de cabeza recurrentes. Don Emilio dijo que lo sentía mucho, pero siguió discutiendo sobre la programación. De vez en cuando, como lo hacía durante las reuniones individuales, se volteaba y hablaba por teléfono en voz baja y regresaba para continuar la discusión. Cuando De Llano se puso de pie para salir, su jefe lo detuvo: “Tomarás unos días e irás a Nueva York”, casi ordenó. “Verás al doctor Wicks en el Hospital Roosevelt, él te va a atender. Todo está arreglado”. De Llano estuvo ausente 14 días, le quitaron seis esquirlas de metralla del cráneo y no pagó un solo centavo.

En esencia, Azcárraga Vidaurreta era el ejemplo del “buen patrón”: exigente pero de corazón noble. A pesar del temor que infundía, incluso los empleados de más bajo nivel que tenían familiares enfermos u otros problemas personales, hacían antesala en espera de ser recibidos, y generalmente el patrón atendía sus peticiones de ayuda. Su filantropía rebasaba el ámbito de la compañía; a menudo extendía cheques para obras de caridad y una de sus mayores contribuciones fue ser el principal benefactor de varios hospitales que aún funcionan en la actualidad. Pero la naturaleza reservada de don Emilio no permitía que la gente, particularmente la prensa, viera esa faceta. Lo que sí asomaba era el respeto que sentía por su auditorio. A menudo se aparecía afuera de la XEW o de Televisión, en donde se formaban filas de gente común y corriente que quería entrar a los estudios a presenciar algún programa, y les pedía sus comentarios y sugerencias.

Cuando Emilio Jr. volvió de Europa y regresó a vivir con sus padres, don Emilio le dio varios nombramientos importantes. Era evidente que esperaba que el hijo estuviera a la altura del reto y recuperara el rumbo de su vida. Primero lo hizo jefe del departamento de ventas de XEW-Radio. Posteriormente, con la creación de Telesistema Mexicano, dio a su hijo de 24 años el puesto de gerente. Con esta posición Emilio Jr. ocupaba el tercer lugar en la estructura de la nueva empresa televisiva, tan sólo por debajo de su padre y de Rómulo O’Farrill Sr. y al mismo nivel que Rómulo Jr. (Emilio Jr. conservó su participación en la XEW-Radio convirtiéndose en su ejecutivo principal, aunque hasta 1957 fue Othón Vélez Sr. quien en realidad manejó la empresa).

Emilio entonces era responsable de supervisar la programación, la producción y la venta de publicidad en TSM. Sin embargo, fuera de negociaciones ocasionales con los anunciantes, es probable que Emilio no tomara muchas decisiones en aquellos años. En parte, porque no tenía sus cinco sentidos en la compañía, ya que seguía profundamente afectado por la muerte de Gina y porque estaba pendiente de sus propios negocios paralelos. Además, su atención en TSM estaba bastante fragmentada: su padre lo alentaba a compenetrarse en todos los aspectos de la televisión, incluyendo la operación técnica, para asegurar que Emilio tuviera un amplio dominio del negocio.

A pesar de que don Emilio promovía a su hijo como ejecutivo, no le daba un trato especial en el trabajo cotidiano. Le preocupaba y reprobaba el giro de *playboy* que había tomado la vida de su hijo tras la muerte de Gina. Don Emilio pensaba que la única forma en que su hijo maduraría, era si empleaba más energía detrás del escritorio y menos en bares y alcobas. Además, a Emilio Jr. le gustaba discutir por todo y a menudo interrumpía a su padre, por lo que con frecuencia era reprendido: “No seas estúpido, ¡éste es un negocio serio!” o “A ver, ¡el sabelotodo!” En una ocasión, don Emilio explicó esta estricta actitud a un amigo: “A mi hijo le exijo mucho por dos razones, porque es Emilio y porque es Azcárraga”.

Para quienes los vieron de cerca no había duda de que Azcárraga Vidaurreta amaba a su hijo y tenía grandes planes para él. Pero la naturaleza ruda y exigente del viejo molestaba a Emilio. La severidad del padre lo llevó a desarrollar una creciente ambición, el deseo de triunfar de manera independiente y dejar su propia huella. Pero también enajenó a este joven temperamental y provocó que siguiera en la parranda. Las bellas actrices y cantantes que desfilaban por las puertas de la XEW y de Televiscentro, le proporcionaban un buen pasatiempo. Había reciprocidad: para mediados de los años cincuenta, Emilio había embarnecido y era sumamente atractivo, de manera que la combinación de apariencia, encanto y poder lo hacían irresistible a muchas de las jóvenes estrellas.

Romances

Su comportamiento de Casanova, que perduraría el resto de su vida, era un cambio radical del Emilio idealista de los tiempos de Gina. También representaba un cambio en su vida social, ya que ahora Emilio prestaba menos atención a las niñas popoff de la alta sociedad, con excepción de algunas que eran mucho más jóvenes que él. Esas mujeres eran ricas por definición y una mujer rica no dependería de él. Las actrices efectivamente dependían de su padre, y eso ponía a Emilio en una posición de control.

No todos los romances de Emilio con las actrices fueron triviales. En el caso de Rosita Arenas, una guapa y joven estrella, Emilio tuvo lo que sus amigos de la época describen como un *affair* particularmente intenso, que se mantuvo prácti-

camente en secreto ya que se suponía que Rosita tenía otra relación. Parecía que la actriz tenía mala suerte en el amor. Un anterior noviazgo con Miguel Alemán Velasco terminó cuando su padre le había prohibido verla. La relación con Emilio fue condenada a morir de igual manera. Cuando Emilio le pidió matrimonio, don Emilio se escandalizó tanto que lo despachó rápidamente a Europa.

La estrategia del viejo funcionó mejor de lo que hubiera imaginado. A sugerencia de su amigo Gerardo Rodríguez, con quien solía montar a caballo todas las mañanas, Emilio viajó a San Sebastián, España. Ahí, a través de amigos de Gerardo, entró a un círculo de amistades que incluía a varios franceses expatriados. En una fiesta conoció a una joven y rica muchacha parisina, que seguramente sería de la aprobación de don Emilio. Su nombre era Pamella de Surmont, y sería ella quien se convertiría en la siguiente señora de Azcárraga.

Pero, por el momento, no se había olvidado de Rosita. Poco después de su regreso, Emilio consiguió un mariachi y fue a llevarle serenata a la mujer que había pedido en matrimonio. Sólo que no fue Rosita quien salió a recibir estos amorosos acordes, sino su amigo Gerardo Rodríguez. “Vete, Mono”, gritó Gerardo desde el balcón a Emilio. “Ahora, Rosa está conmigo”.

Por esas mismas fechas, Emilio sostuvo una tormentosa pero significativa relación con Silvia Pinal. Silvia, uno de los talentos más grandes del cine mexicano, había ganado tres Arieles en la década de los cincuenta: uno por *Un rincón cerca del cielo* (1952), otro por *Locura pasional* (1955) y el tercero por *La dulce enemiga* (1956). Fue precisamente en la época de la segunda de estas películas que comenzó el romance entre la rubia actriz y el apuesto y joven ejecutivo.

Es posible que Emilio viera en Silvia un eco de Gina. Algunos decían que ambas se parecían físicamente y el apodo que le puso Emilio a Silvia era el mismo que había puesto a su esposa: “Pato”. Parecían hechos el uno para el otro; los dos tenían buen sentido del humor, eran muy alegres y poseían fuertes personalidades. La Pinal dependía de Emilio o de su padre mucho menos que sus otras conquistas, ya que su carrera se había construido en gran medida en el cine, aunque con frecuencia aparecía en programas de TSM. Cuando Emilio intentaba comportarse como macho, Silvia no se lo aguantaba. “Oye, mujer, ponte unos discos ¿no?”, le habría dicho una tarde que descansaban juntos, a lo que ella reviró: “No soy tu criada, ¡ponlos tú!”

Silvia llegó a conocer al Emilio entusiasta y lleno de energía. Veían juntos la televisión y Emilio criticaba o elogiaba algunos programas y hablaba de sus ideas para el medio. La llevaba a partidos de fútbol y hablaba de invertir en un equipo. La hacía reír a menudo, aunque a veces Silvia consideraba su sentido del humor demasiado agresivo. Emilio nunca le dio regalos extravagantes ya que en lo personal no era muy rico y subsistía, principalmente, de su sueldo en TSM, pero a veces la llevaba a Acapulco en donde paseaban en bote, esquiban o bailaban.

Silvia también conoció al junior frustrado. Algunos de sus proyectos dejaron utilidades, otros no, pero en cualquier caso fue muy difícil para Emilio librarse de

la sombra de su padre. “Mira, Pato”, solía confiarle a Silvia, “si hago algo bien, la gente cree que me lo aconsejó mi papá. Y si hago algo mal, es que soy un idiota”. Detestaba ser considerado un tonto y enfurecía cuando se topaba con algún graffiti alusivo —quizá provocado por la actitud arrogante que a veces tenía— en el baño de hombres de Televisión. Emilio ordenaba al personal de mantenimiento que tallaran bien las paredes cada vez que aparecían esas frases ofensivas.

En su búsqueda por probar que podía ser un hombre de negocios por sí mismo, el joven Azcárraga invirtió en varias empresas independientes. Uno de ellos, que había iniciado poco antes de que Emilio y Silvia se conocieran, fue el *Super Remate de Autos*. La idea era vender autos usados y refacciones sueltas mediante largos anuncios que pasaban por el Canal 2 los fines de semana en la mañana, tiempo/aire que tenía baja demanda. El negocio se lanzó en 1954 y tuvo tanto éxito que se prolongó por 19 años. Don Emilio no le concedía préstamos, pero a partir de 1955, Emilio Jr. pudo obtener su propio capital ofreciendo sus acciones en TSM como garantía. Así, invirtió en los primeros musicales de Broadway que llegaron a México, incluyendo *Bells are Ringing* (*Ring-ring, llama el amor*), que protagonizó la Pinal. Aunque la respuesta del público fue buena, el tope de \$12 pesos que el gobierno impuso al precio de los boletos, impidió que estos espectáculos generaran ganancias.

Emilio no le era fiel a Silvia y ella lo sabía. Le atraían especialmente las extranjeras —actrices y cantantes, casi siempre estadounidenses— que visitaban Televisión para actuar. La excusa que empleaba para salir con ellas, era que tenía la obligación de ver que las invitadas estuvieran bien atendidas. Silvia llegó a sentir que su novio era incapaz de ser monógamo, pero igual lo amaba y creía firmemente que él la amaba también. Fue muy triste para los dos cuando la relación terminó a principios de 1958.

Silvia estaba en Monterrey, en la gira del musical *Ring-ring, llama el amor*, cuando recibió una llamada de Emilio invitándola a Acapulco. El motivo resultó ser una despedida de soltero de cinco días con un grupo de amigos: Othón Vézlez y dos o tres más. Emilio la recogió en el aeropuerto y de inmediato le soltó su razonamiento: preocupado por las difíciles relaciones con su padre, había decidido cumplir los deseos de don Emilio y contraer matrimonio con Pamella de Surmont, la francesa. Pronto partiría a París.

Llorando, Silvia trató de disuadirlo, pero Emilio estaba resuelto. Le contó que había estado muchas veces en contra de la voluntad de su padre: su salida de Culver, su prisa por casarse con Gina, su resistencia a trabajar en TSM, el asociarse con quien él escogía. Don Emilio incluso desaprobaba su relación con la propia Silvia, ya que ella era divorciada y tenía una hija. Emilio tenía, como hijo y como empleado, la sensación de que no había sido capaz de estar a la altura de las expectativas de don Emilio.

“Mira, Pato”, prosiguió, “han pasado muchos años en los que he hecho lo que me ha dado la gana, por encima de las peticiones de mi padre. Él está intere-

sadísimo en que yo me case con Pamella, y siento la obligación de cumplir con él, porque me ha dado todo y yo no le he dado nada. Es la primera vez que puedo hacer algo que él me pide”.

Emilio quizá contaba sólo parte de la historia. El hecho de que Pamella fuera una parisina de la alta sociedad, capaz de dar a un marido el caché que una actriz y madre soltera no podría, debe haber sido tan evidente para Emilio Jr. como para don Emilio. Pamella era de “buena familia” y por tanto su hijo con ella tendría abolengo. Pero le dolía dejar a Silvia y también pensar que el control de su destino estaba en manos de su padre. Silvia y Emilio lloraron juntos antes de que él se marchara a París. Fueron amigos toda la vida.

Pamella de Surmont fue probablemente lo más cerca que Emilio estuvo de la aristocracia en una relación amorosa. Sin embargo, era extranjera, y venirse a vivir a México, a un océano de distancia de su tierra natal, le daba a Emilio la seguridad de que él llevaría los pantalones. Al menos eso creyó.

Parecían también tal para cual. Emilio hablaba francés y Pamella hablaba español; lo había aprendido en España. Ambos disfrutaban salir y mezclarse con gente de distintos países. Ella era alta y hermosa y su familia era, aparentemente, muy rica.

De hecho, los De Surmont tenían gustos caros. Al llegar a París para ayudar con los preparativos de la boda, se cuenta que don Emilio fue tomado por sorpresa cuando la madre de Pamella le entregó una lista de gastos. La lista incluía el vestido de novia y también un traje para la madre. Cuando Emilio y Pamella amueblaron su nueva casa en Las Lomas, la francesa se empeñó en comprar antigüedades y muebles de diseñadores de firma en Nueva York.

Para la ceremonia religiosa, que ofició el prelado monseñor Emile Sedillier, eligieron la Iglesia de Saint Honoré d'Eylau, una iglesia a la que asistía la alta sociedad parisina. La boda, entonces, fue aun más refinada que la celebrada en la ciudad de México, seis años antes. Ese 26 de marzo, el altar principal de la iglesia se cubrió con claveles blancos, la nave lucía hermosos cortinajes de damasco y grandes ramos de rosas blancas. Emilio se veía apuesto con su elegante saco de día, llevando un clavel blanco en el ojal y una corbata de seda de color pálido. Pamella deslumbraba con su delicada tiara de diamantes y un traje en brocado blanco que realzaba su esbelta figura y se prolongaba en una cola de siete metros de largo. Caminó por el pasillo central de la iglesia al compás de la marcha nupcial de *Lohengrin*, acompañada de cuatro pequeñas vestidas de blanco y cuatro pequeños pajes ataviados con trajes de terciopelo color turquesa. La orquesta interpretó obras de Bach, y monseñor Sedillier leyó un mensaje especial enviado por el Papa Pío XII.

No obstante la lejanía de México, el contingente mexicano que asistió a la boda fue considerable: no sólo estaban los padres, hermanas y cuñados de Emilio, también lo acompañaron Rómulo O'Farrill Jr. y un grupo grande de amigos

con sus esposas, así como el embajador de México en Francia, Jaime Torres Bodet. Después de la misa, todos se trasladaron al Hotel Ritz para el banquete.

Los cotos de poder

Como hijo de un magnate y como hombre de grandes ideas y ambiciones propias, Emilio se consideraba un príncipe y esperaba ser tratado como tal. Además, ahora tenía su princesa aristócrata. Pero si un día iba a demostrarle a su padre que era digno heredero al trono, era importante que el príncipe Emilio tuviera cortesanos confiables.

Pese a su imagen de playboy, Emilio estaba ganando presencia dentro de TSM. Su encanto y energía, su creciente capacidad de persuasión y su imponente estatura garantizaban que se convertiría en un hábil vendedor. Estos atributos, y el hecho de que su padre le dejara incursionar en distintos sectores dentro de TSM, le permitieron ganar el respeto de los empleados jóvenes y crear su propio coto de poder.

El círculo inició con Othón Vélez Jr. Con el tiempo, Vélez llegó a ser el principal ejecutivo de ventas de la empresa, aunque sus inicios no lo auguraban. Luego de graduarse de Culver en 1949, montó un negocio de autos usados en la ciudad de México, que nunca logró utilidades. Aunque su padre asumió las pérdidas, rehusó usar su influencia para conseguirle un puesto a su hijo en la XEW, pensando que Othón Jr. debía continuar tratando de abrirse camino por sí mismo. Pero sí le ayudó a obtener una licencia para vender televisores, en representación de la empresa estadounidense Capehart. Fue hasta 1957, el año en que Vélez se retiró, que Othón Jr. entró a la XEW. Ahí, trabajó frecuentemente hombro con hombro con Emilio Jr., y los dos amigos se convirtieron en un eficiente equipo de ventas. Emilio aportaba su encanto y Othón su agudeza e irreverencia; la combinación era un éxito.

Ese mismo año, junto con 20 jóvenes de familias adineradas, Emilio y Othón se convirtieron en miembros fundadores del Club de los 22. A iniciativa de Miguel Alemán Velasco, los miembros (14 de los cuales acompañaban su apellido con el sufijo "jr.") firmaron un acuerdo para definir el club como "una unión moral de amistad que el día de mañana servirá para que todo este Grupo de Amigos triunfe en la vida". Reuniéndose una vez al mes, hasta la década de los setenta, el Club de los 22 operó como una elitista versión de los masones, y varios de los firmantes un día serían socios de, o trabajarían para, Azcárraga: no sólo Vélez y Alemán, sino también Agustín Barrios Gómez, Fabián Arnaud Jr., Gabriel Alarcón Jr. y Rómulo O'Farrill Jr., igual que algunos que se unieron años más tarde, como el piloto Jorge Rodríguez Benson.

Amigo de toda la vida, colega en "La W" y luego en TSM, inseparable y divertido compañero de parrandas, Othón Vélez era el principal miembro de la

corte de Azcárraga Milmo. Dada la naturaleza temperamental de su amigo, la suya era una posición que no siempre disfrutaba, pero su excepcional sentido de la lealtad —continuando la lealtad que su propio padre profesó hacia don Emilio— lo mantuvo a su lado.

Emilio Jr. se hizo de otros fieles amigos entre los ejecutivos de TSM, retomando de su padre lo que se requería para establecerse como “el patrón”. Estaba por ejemplo Aurelio Pérez, quien llegó a TSM en 1955, después de haber sido jefe de producción del Canal 4. Ese año, Pérez contrajo matrimonio y se sintió halagado cuando Emilio, que era siete años más joven, consintió ser su padrino de bodas. Cuando Pérez regresó de su luna de miel, Emilio le dijo que estaba consciente de que, como su padre había muerto, Aurelio ahora debía mantener dos hogares, el de su madre y el suyo propio. Por lo tanto, Emilio había decidido concederle un aumento de sueldo. Anticiparse a las necesidades de sus empleados y tener hacia ellos gestos de generosidad, en privado, fue un don que el joven Azcárraga heredó y que practicaría a lo largo de su vida.

Naturalmente, Emilio Jr. se hizo amigo de varios actores y actrices. Desarrolló una importante amistad con la estrella de cine Ernesto Alonso, quien también fue productor de obras de teatro y productor asociado de películas, incluyendo *Ensayo de un crimen* de Luis Buñuel (1955), en la que fue el actor principal. La relación de Alonso con Emilio Jr. se debió a que el actor y su socio, el doctor Ángel Fernández, eran propietarios del cabaret Quid. Ubicado en la calle de Puebla, en la Colonia Roma, el Quid era el club nocturno preferido por la alta sociedad, y había sido uno de los lugares favoritos de Emilio en la época de Gina. Impresionado por *Ensayo de un crimen*, Emilio se propuso felicitar a Alonso y así comenzó la amistad. Pocos años después, Emilio animó a Alonso —quien acababa de cumplir 40 años— a cambiar de carrera.

“Si te quedas como actor, en poco tiempo serás sólo un recuerdo”, le advirtió. “Pero si te conviertes en productor de televisión, puedes tener éxito el resto de tu vida”.

Fue uno de los primeros ejemplos de la capacidad de Emilio para anticipar el futuro. Alonso firmó un contrato con Procter & Gamble, uno de los grandes patrocinadores de la televisión, y en equipo con la escritora cubana Caridad Bravo Adams produjo sus primeras telenovelas, *El otro* y *Pecado mortal*, en 1960. Pronto, Alonso se convirtió en una notable fuerza creadora dentro de la televisión mexicana. Exploró nuevos temas, convenció a prestigiados escritores para que trabajaran con él (como en la fantasía histórica de 1962, *Las momias de Guanajuato*) y elevó el nivel de producción con su buen gusto para montar escenarios de época y decorar suntuosamente sus sets. Siempre galán, siguió aceptando papeles protagónicos, pero ahora en la pantalla chica.

Valentín Pimstein, quien junto con Alonso llegaría a dominar la producción televisiva en México, también se hizo amigo de Emilio a mediados de los años cincuenta. Pimstein llegó de Chile a comienzos de la década, sin conocer a na-

die, pero enamorado de la música y del cine mexicanos y con la esperanza de hacer películas con Gregorio Walerstein. Pimstein había trabajado en el cine chileno y compartía la etnicidad judía de Walerstein, pero el gran productor mexicano lo contrató únicamente como ayudante menor.

Mientras tanto, Emilio le insistía en que fuera a trabajar a TSM. A Pimstein le simpatizaba el joven Azcárraga, quien parecía estar lleno de ideas, pero no le impresionaba nada de lo que veía en la pantalla.

“Tienes un programa llamado *Auto Remate*, ¿verdad?”, le preguntó un día, sabiendo perfectamente que ese programa había sido idea de Emilio. “Si todo es así, ¿no vale la pena hacer televisión!”

Emilio tragó el anzuelo: “¡Pues hazlo tú!”

Este programa de varias horas era aburridísimo, pero con una tendencia populachera que se convirtió en su sello. Pimstein se propuso darle vida a ese programa. Agregó chicas en trajes de baño y una guapa animadora venezolana, Patricia Morán, quien seguía un guión que mezclaba divertidas anécdotas con información sobre los autos. Su renovación le aseguró una larga vida: el programa duró hasta 1973. Pimstein asumió entonces varias tareas para afinar sus habilidades, desde el programa de variedad *Domingos Herdez* —con El Loco Valdés y otros cómicos que se convirtieron en piezas claves de TSM— hasta miniseries adaptadas de obras clásicas.

Pimstein invirtió gran parte de sus ganancias en caballos de carrera, pero no supo mantener bajo control los costos de mantenimiento y se endeudó seriamente. Azcárraga Milmo no sólo accedió a prestarle dinero sino que le ayudó a comprar una casa, avalando la hipoteca. El joven Emilio reconocía una amistad que valía la pena cultivar y una vez más acertó en su corazonada. Cuando Pimstein empezó a pagarle el préstamo, Emilio le dijo: “Es la primera vez que hago algo por alguien y lo toma en cuenta. En todos los demás casos en que he prestado dinero, lo pierden o desaparecen. Quiero que trabajes conmigo de tiempo completo”.

Poco después, Pimstein se asoció con Colgate-Palmolive, uno de los anunciantes líder, para producir su primera telenovela para TSM: *Murallas blancas* (1960). Guiado por la gente de Colgate —que había sido capacitada en Estados Unidos— en el arte del melodrama televisivo, Pimstein se dedicó de lleno al nuevo género. Con el tiempo, se convertiría en el productor de programas en español más exitoso del mundo en términos de *rating*, pero sin que esto le reportara el reconocimiento personal que sus logros comerciales le merecían.

La mayoría de los amigos de Emilio Jr. tenían con él una relación de negocios. Éstos incluían ejecutivos de agencias de publicidad, como Augusto Elías Jr., cuyo padre era dueño de Publicidad Augusto Elías, el inmigrante español Eulalio Ferrer, y Gonzalo Garita, un productor de programas para Colgate y Nestlé, quien después se convirtió en vicepresidente ejecutivo de Noble y Asociados, la agencia más importante de México. En esas relaciones, por supuesto, el joven

magnate de los medios era quien llevaba la batuta. Un caso diferente fue Javier Barbosa, un doctor educado en Gran Bretaña que se dedicó a la decoración de interiores; pero incluso él terminó en la nómina de Azcárraga.

De todos los amigos que Emilio Jr. hizo en los años cincuenta, tal vez el más admirable fue Reynold Anselmo. Emilio conoció a este estadounidense, un hombre bajo pero muy activo que prefería ser llamado René, poco después de la creación de TSM. Durante los siguientes 30 años, Anselmo se reveló como uno de los ejecutivos más brillantes y con más ideas propias en el imperio Azcárraga. También se le llegó a conocer como el padre de la televisión de habla hispana en Estados Unidos y el pionero de los sistemas satelitales privados a nivel mundial.

René Anselmo no tenía nada de hispano, pero sí una gran afinidad con América Latina. Nacido en Massachusetts en 1926, era hijo de un inmigrante italiano que creció en Argentina y Chile. Al igual que Emilio Jr., Anselmo tenía una veta rebelde. En la escuela, según contó más tarde, causó tantos problemas que un maestro, exasperado, mintió a propósito de su edad —sólo tenía 16 años— para que pudiera ingresar a los marines. El ataque sobre Pearl Harbor había obligado a Estados Unidos a declarar la guerra, y René fue artillero de un escuadrón, atacando objetivos japoneses en el Pacífico. Después de la guerra, se inscribió en un curso de teatro en la Universidad de Chicago.

Anselmo contaría más tarde, en un estilo típicamente teatral, que en 1951 su madre le había pedido que la llevara de vacaciones a México en el auto. Él aceptó con la condición de que, si se enamoraba del país, no tendría que manejar de regreso. La verdad puede ser un poco menos romántica. Un amigo recuerda que después de graduarse, Anselmo fue contratado por la agencia publicitaria J. Walter Thompson (JWT) y la compañía lo envió a trabajar en la división de radio y televisión en sus oficinas en la ciudad de México.

Pero Anselmo sí se enamoró de México. Él y su esposa Mary se quedaron 12 años y tuvieron tres hijos. Anselmo redactaba el texto de los comerciales de radio para JWT y en su tiempo libre dirigía obras del grupo de teatro de la comunidad anglófona. Rápidamente construyó una red de contactos en los medios mexicanos y se aventuró en el teatro en español. Como entonces Emilio Jr. también incursionaba en teatro, resultó inevitable que sus caminos se cruzaran. En 1954, Emilio y René se hicieron amigos. Durante los años siguientes, y junto con Luis de Llano de TSM, produjeron diversos musicales de Broadway. Generalmente, Azcárraga aportaba el capital, Anselmo producía y De Llano dirigía. Para aquellos que trabajaron con el trío, René era el diplomático: si Emilio perdía los estribos con alguien, René se encargaba de calmar las aguas, esperando a que su amigo no pudiera escuchar para decir: “No te preocupes, lo que Emilio quiso decir es...”

Al poco tiempo, Emilio presentó a René con su padre, sugiriéndole que podría ser muy útil contratar a ese gringo tan dinámico, que tenía una terrible pro-

nunciación del español pero muy buena cabeza para los negocios del espectáculo. Don Emilio aceptó, y en 1955 Anselmo fue encargado de dirigir una nueva subsidiaria: Teleprogramas de México, que se ocuparía de exportar la programación de TSM a Centroamérica y Estados Unidos. Fue la primera versión de una operación que, cuatro décadas más tarde, bajo el nombre de Protele, llegaría a ser la más prolífica exportadora de programas de televisión del mundo de habla hispana, con ventas anuales por más de \$100 millones de dólares.

A mediados de los años cincuenta, el videotape no existía en México y los programas se pasaban en vivo. Por lo tanto, Teleprogramas tenía que recurrir a un engorroso medio llamado el “kinescope”, mediante el cual se dirigía una cámara de cine de 16 mm hacia una pantalla chica para filmar el programa, y luego se hacían copias del negativo de la película. La calidad era lamentable y las utilidades generadas eran pequeñas. Sin embargo, para las televisoras de Centroamérica y las estaciones de Texas y California que tenían público hispanoparlante, estos kinescopes que adquirían de TSM —que presentaban a actores y cantantes ya conocidos por las películas mexicanas y los discos que se importaban— eran fundamentales para mantener bajos costos y atraer al público.

Para Emilio Azcárraga Jr., contar con subordinados y amigos tan talentosos era no sólo un placer sino una necesidad. Necesitaba todo el apoyo moral y político que pudiera obtener. Aunque el joven gerente era en teoría el tercero en la línea de sucesión al trono, después de don Emilio y O’Farrill Sr., había varios ejecutivos cuyas contribuciones durante los primeros años de TSM fueron mayores y mucho más apreciadas por su padre. Su preeminencia en la empresa llegaría a ser, al menos a veces, motivo de resentimiento para Emilio Jr.

El favorito de don Emilio era Fernando Diez Barroso. Casado con Laura Azcárraga, su hija mayor, Diez Barroso fungía como administrador en jefe y director de finanzas de la empresa. Puesto que Othón Vélez Sr. se había quedado en la XEW Radio y en virtud de que la televisión se había convertido en interés principal de Azcárraga, Diez Barroso volvió a ser la mano derecha de don Emilio. Esta jerarquía, aunada a sus innegables talentos profesionales y a su estrecha relación con la familia Azcárraga por el matrimonio con una de las hijas, lo convertían en el heredero aparente del liderazgo de TSM. En una amarga ironía, Diez Barroso tenía un apodo que seguramente Emilio Jr. sentía debía ser suyo: “El Príncipe”.

Diez Barroso carecía del carisma de los Azcárraga, pero era alto, atractivo, con encanto y cierto aire aristocrático. Tenía un buen matrimonio y había procreado varios hijos. Era un destacado deportista, particularmente en tenis y jai alai. Aunque no se le consideraba un empresario natural, se le reconocía una mente brillante. Era además un contador muy capaz, así que don Emilio lo convenció de integrarse a su equipo en el Canal 2. Diez Barroso participó en la

fusión que dio como resultado Telesistema Mexicano, encargándose de los cambios administrativos. El reto incluía determinar la ubicación del personal y técnicos de los tres canales en la nueva estructura corporativa de Televisión. La tarea exigió del enorme tacto diplomático de Diez Barroso y, en recompensa, don Emilio le obsequió una cantidad de acciones de TSM igual a la de Emilio Jr. Incluso se llegó a murmurar que Diez Barroso era el hijo que don Emilio hubiera deseado tener.

Después de la fusión, Diez Barroso viajó por todo el país para asegurar que la gente de la provincia recibía un buen servicio de las estaciones repetidoras. También realizó varios viajes a Centro y Sudamérica para visitar otras estaciones, reunir información comparativa y determinar cuáles podrían ser atractivas para TSM. Sin embargo, finalmente don Emilio juzgó que era mejor expandirse hacia el norte en vez de hacerlo hacia el sur.

Luis de Llano fue otro de los activos más valiosos de don Emilio. Como jefe de programación y producción, De Llano dejó su huella en TSM por su estilo de producción económico pero efectivo. De Llano era hijo del general Francisco de Llano de la Encomienda, un héroe republicano de la Guerra Civil Española. Al llegar a México en 1940, Luis formaba parte de la ola de españoles que terminaron por enriquecer el panorama cinematográfico, teatral y televisivo de México, como fue el caso de Augusto Benedico, Ofelia Guilmáin, Manolo Fábregas y Germán Robles. Pero De Llano había estudiado leyes y su experiencia con los medios era incipiente cuando entró a la XEQ-Radio como guionista. Una estancia de cuatro años en Nueva York dio a su nueva carrera un impulso decisivo. Mientras trabajaba en el departamento de doblaje de la MGM, a finales de los años cuarenta, De Llano se dedicó a observar las técnicas de producción de la nascente industria de televisión en Estados Unidos, técnicas que después aplicaría en la XEW-TV y en TSM.

De Llano era bajo y delgado pero poseía una voluntad de hierro y destacaba por su sentido del humor y por su tendencia a deambular con un puro en los labios. Al igual que su jefe, tenía el don de rodearse de gente talentosa. Aunque su responsabilidad principal era la parte administrativa de la producción, De Llano era un hombre del espectáculo por vocación: además de sus incursiones en teatro con Anselmo y Emilio Jr., le gustaba pasar sus fines de semana produciendo y dirigiendo sus propios programas de televisión como *Teatro Bon Soir* y (con Pimstein) *Domingos Herdez*.

Hasta finales de los años sesenta, la mayor parte de la programación de TSM —musicales, variedades, dramas y comedias— eran financiadas y producidas por los anunciantes o por las agencias de publicidad. En eso TSM también siguió el modelo estadounidense: los anunciantes o las agencias contrataban a los actores y actrices, conseguían a los guionistas y productores, rentaban los estudios y espacios de oficina en Televisión y contrataban a los diseñadores del set y a los técnicos. También compraban a TSM horas de tiempo en pantalla para transmitir

sus programas. Algunas agencias operaban como corredores, vendiendo el tiempo que no utilizaban para los productos de sus clientes a otros anunciantes que no fueran de la competencia. Azcárraga Vidaurreta aceptaba gustoso que los anunciantes cargaran con los gastos de la producción y se llevaran sus ganancias —o sus pérdidas— ya que su objetivo principal era la expansión nacional de TSM mediante estaciones repetidoras. El tiempo en pantalla que vendía a los anunciantes y agencias representaba una buena fuente de ingresos, y como tenía el monopolio del medio, podía aumentar los precios cuando lo deseara, siempre y cuando fueran competitivos con los de la radio.

Las responsabilidades de De Llano consistían en tratar con los productores de los anunciantes (o buscar los suyos), mantener el control de calidad revisando presupuestos, guiones y actores, así como la supervisión de las instalaciones de Televisión. También tenía que organizar los horarios de programación de los tres canales de TSM de manera que se lograra el máximo de audiencia cada día. De Llano logró mantener bajos los costos, y sus métodos de producción —que más tarde serían el sello de Televisa— asombraron a los visitantes extranjeros.

“México sería un sueño hecho realidad para los productores estadounidenses. En este país, el programa en vivo más caro para televisión apenas llega a costar \$2,500 dólares y eso incluye artistas, tiempo y sets por encima y por debajo de la línea de costos”, señaló un reportero de la revista especializada *Variety*. Mencionó los ahorros en los sets, que costaban no más de \$100 dólares por programa; los bajos costos se debían en parte a que un artista delineaba con gis la escenografía sobre lienzos en marcos de madera y luego se llamaba a obreros a rellenar con pinturas de colores. Los sets siempre se guardaban y se reciclaban.

De Llano era un innovador. En los años cincuenta, el “movimiento” era producido mediante cambios de ángulo entre las cámaras, ya que se utilizaban dos o tres equipos por programa. Del estudio de las técnicas estadounidenses, De Llano sabía que si las cámaras podían desplazarse conforme filmaban, el resultado sería más dinámico, natural e interesante. Sin embargo, cuando un operador desplazaba su cámara, las irregularidades del piso provocaban que la imagen vibrara. Entonces, De Llano mandó colocar un linóleo industrial, muy grueso, que permitía a las cámaras deslizarse fácilmente por el área. Durante un programa, De Llano se comunicaba con sus camarógrafos mediante audífonos, dándoles instrucciones de cuándo y hacia dónde moverse. En la década siguiente, la técnica era de uso estándar en todos los programas de TSM.

Otro consentido de don Emilio que contribuyó al crecimiento de TSM, pero no era un empleado, fue su sobrino Víctor Rivero Azcárraga. Víctor demostró tener un carácter firme desde muy temprana edad al negarse a ofrecer soborno por no hacer el servicio militar. Al terminar su servicio, fundó Majestic, una fábrica de aparatos de radio y televisión, por la cual Azcárraga Vidaurreta le prestó el capital. Don Emilio nunca tuvo participación accionaria en esa empresa, pero las ventajas para su propio negocio eran evidentes, ya que si había más

televisores accesibles para el público, los ingresos por publicidad de TSM aumentarían. Para promover el negocio, don Emilio cedía a Majestic tiempo gratis para anunciarse y financiaba la expansión de la empresa.

La compañía creció rápidamente y Rivero —tres o cuatro años mayor que su primo Emilio— era un hombre rico a la edad de 30 años. Don Emilio se enorgullecía de ello y solía exclamar: “¡Éste es un Azcárraga trabajador!” Durante varias décadas, mientras hubo impuestos elevados sobre los productos de importación, Majestic produjo muchos de los televisores que se vendieron en el país.

El éxito de hombres como Diez Barroso, De Llano y Rivero, así como la estrecha relación que mantenían con Azcárraga Vidaurreta, eran para Emilio Jr. un constante recordatorio de lo que se esperaba de él. La destacada actuación de Diez Barroso y De Llano, que supuestamente estaban por debajo de Emilio Jr. en la jerarquía de TSM, atizó el deseo del joven de probarse a sí mismo por su propio esfuerzo. Esto no quiere decir que Emilio no tuviera buenas relaciones con los favoritos de su padre. Con De Llano produjo obras de teatro, viajó para conocer las técnicas de programación y producción de otros países, y cuando De Llano contrajo matrimonio con Amalia Hernández (fundadora del Ballet Folklórico), el español pidió a Emilio que fungiera como testigo.

Sin embargo, prevalecían las diferencias en cuanto a lealtades y la existencia de estos cotos de poder generaban una división entre los jóvenes ejecutivos y los artistas de TSM: su fidelidad a Azcárraga Sr. o a Azcárraga Jr. era típicamente la misma que la del ejecutivo al que le reportaban. Este contraste era acentuado por Azcárraga Milmo quien, ansioso por diferenciarse de su padre, solía ser duro con la gente favorecida por don Emilio, y viceversa. Con los años, esta división en TSM alimentó la percepción de que Azcárraga padre y Azcárraga hijo eran completamente distintos. Dependiendo de con quién se hablara, don Emilio era un santo, un patrón inteligente y sagaz, mientras su hijo era un playboy bueno para nada; o bien don Emilio era impaciente e intolerante y Emilio Jr. un joven brillante pero incomprometido, que debía realizar esfuerzos inmensos para librarse de la sombra del padre.

De hecho, dependiendo del estado de ánimo, ambos podían ser brillantes y visionarios, déspotas y sabelotodo; leales y generosos, rudos y procaces; altruistas y nacionalistas, elitistas y pro-estadounidenses. En otras palabras, Emilio Azcárraga Vidaurreta y Emilio Azcárraga Milmo eran mucho más parecidos de lo que la mayoría de la gente admitía, y las similitudes en sus respectivas naturalezas agravaron las tensiones entre ellos.

Nace la telenovela

El 9 de junio de 1958, tres meses después de la boda de Emilio y Pamella en París, apareció en Canal 4 un nuevo género que gradualmente revolucionaría la

televisión mexicana y la pondría a la cabeza en el mundo de habla hispana. Con la actriz Silvia Derbez, el inmigrante español Francisco Jambrina y la cubana Dalia Íñiguez en los papeles estelares, salió al aire *Senda prohibida*, la primera telenovela que se produjo a diario en México.

Hasta entonces, las series dramáticas eran escasas y se transmitían semanalmente. La programación de la televisión mexicana —igual que la del resto de Latinoamérica— estaba dominada por programas en vivo del tipo de variedad, comedia, deportes, y una o dos veces cada noche, representaciones conocidas como teleteatros. Estas piezas eran presentadas por grupos de teatro que tenían su propio espacio semanal, a menudo patrocinados por algún producto, como *Teatro Bon Soir*, bautizado por un perfume, o *Teatro Colgate*. Algunas de éstas eran adaptaciones de obras literarias clásicas, de autores como Calderón de la Barca o Emily Brontë. Estas obras tendían a ser elitistas y eran vistas por la escasa minoría de gente educada y con recursos para adquirir un televisor.

Para 1958, la mayoría de los mexicanos pudientes contaban ya con uno de estos aparatos; era momento de motivar a las familias de clase media a que compraran su televisor, lo que requería de una barra de programación más popular. Al mismo tiempo, las agencias de publicidad y las empresas internacionales se habían dado cuenta de que los programas en episodios que se transmitían en Estados Unidos resultaban más efectivos para promover artículos para el hogar que los programas de una sola emisión. Los seriados aseguraban una audiencia regular para los productos de consumo regular.

La solución al reto fue la telenovela. Este formato tenía poco qué ver con los teleteatros; en la mayoría de los casos, su contenido y estilo no se relacionaban con obras literarias. Más bien, la telenovela surgió de la radio, específicamente la radio cubana de los años treinta y cuarenta. Las radionovelas adoptaron el estilo melodramático de los novelistas del siglo XIX, como Charles Dickens y Honoré de Balzac, y de las radionovelas estadounidenses de los años treinta, creadas por grandes empresas para promover sus productos.

La radionovela tenía un formato fácil de seguir, en el que destacaba la división maniquea de personajes en héroes nobles y villanos despreciables, con escasos personajes psicológicamente complejos. En esencia, era una historia de amor: típicamente presentaba a una joven hermosa pero pobre y a su príncipe azul, y ambos debían superar una serie de obstáculos circunstanciales así como los designios de malévolos personajes, antes de alcanzar la felicidad eterna. Su popularidad dependía de su atractivo moral y emocional, no de un interés intelectual. Es más, al igual que los capítulos de las novelas del siglo XIX (a menudo serializadas para revistas), cada episodio terminaba con alguna revelación o situación crucial que dejaba al auditorio en suspenso hasta el siguiente episodio.

Hay registros de que las radionovelas eran populares entre los propietarios de las tabacaleras cubanas, quienes se dieron cuenta de que estas historias eran un instrumento para mantener contentos a sus empleados mientras trabajaban.

Naturalmente, el formato de cinco días a la semana de las novelas aseguraba que los trabajadores, demasiado pobres para tener un aparato de radio propio, no quisieran faltar a la fábrica ni un día.

Desde el principio, entonces, la novela estuvo destinada principalmente a las clases trabajadoras, y fue utilizado como una manera de mantener a esas clases físicamente en su lugar. Los críticos del género inevitablemente esgrimían el argumento de que la novela era una herramienta para subordinar a los trabajadores a la voluntad de los pudientes. Estas críticas se sustentaron también en el hecho de que las radionovelas eran financiadas por los anunciantes, a menudo empresas estadounidenses. Para esta línea de pensamiento de izquierda, la función socialmente represora de la novela llegaría a ser plenamente explotada por Telesistema Mexicano y Televisa.

La radionovela más popular, que luego sería adaptada para la televisión en México y en otros países, fue *El derecho de nacer*. Escrita por el cubano Félix B. Cagnet y producida por primera vez en 1948, la novela cuenta la historia de la pesadilla de cualquier madre: una mujer es separada de su hijo poco después de haber nacido y pasa varios años entre lágrimas y sentimientos de culpa, tratando de encontrarlo. (El tema resurgiría en muchas exitosas telenovelas mexicanas, inclusive en *María la del barrio* de 1995.) Gracias, en parte, a las estaciones de radio de Azcárraga Vidaurreta, las radionovelas también fueron muy populares en México. Sin embargo, el cambio de formato a televisión se originó nuevamente en Cuba, en donde para 1951 las radionovelas comenzaban a ser readaptadas para la pantalla chica.

Después de la Revolución Cubana de 1959, varios de los novelistas del país, que eran típicamente mujeres de clase media, abandonaron la isla y empezaron a escribir para la televisión de México, Venezuela y Brasil, entre otros países. Caridad Bravo Adams fue una de ellas; nacida en Tabasco, pero criada en Cuba, Bravo Adams llegó a convertirse en una de las principales escritoras de telenovelas de TSM, eligiendo para sus obras títulos provocadores como *Bodas de odio*, *Yo no creo en los hombres* y *Corazón salvaje*. Delia Fiallo fue otra importante escritora de novelas que se estableció en Miami y produjo una cadena de éxitos para Venevisión, más tarde para RCTV, y eventualmente para Televisa.

Un segundo antecedente de las telenovelas, especialmente en México, fue el cine nacional. En las películas de los años cuarenta y cincuenta abundaban los argumentos melodramáticos que serían materia prima de las novelas de TSM. La clásica trilogía de Ismael Rodríguez que estelarizara Pedro Infante, *Nosotros los pobres*, *Ustedes los ricos* y *Pepe el Toro* (1947-1952) ofrece un claro ejemplo. En ella uno encuentra la angustia de la buena esposa que sospecha que Pepe le está siendo infiel, el injusto encarcelamiento de Pepe y su venganza contra el archivillano, el doloroso descubrimiento por parte de una huérfana (Chachita) de la verdadera identidad de su madre y, muchas veces, el escuchar accidentalmente conversaciones cruciales que impulsan a los personajes a llevar a cabo

nuevas acciones y mantiene el interés en el drama. Como tema subyacente, se ve también la abnegada dignidad y la fuerza comunitaria de los pobres que sufren las veleidades de los ricos.

El mundo conservador de Pepe el Toro era un mundo en el que ser pobre es ser noble y ser rico es ser no-mexicano. En las novelas de TSM y Televisa, el pobre seguiría siendo noble pero, fieles a los valores consumistas de la televisión sustentada en los anunciantes, el enfoque de las series cambiaría hacia la vida de los ricos y sus ahora deseables estilos de vida.

Presentada como *Su Telenovela Colgate, Senda prohibida* fue una creación de Colgate-Palmolive, empresa que estuvo muy involucrada en la producción de programas de radio y televisión por muchos años, tanto en México como en Estados Unidos. Siguiendo el modelo de los llamados “soap operas” de ese país, Colgate-Palmolive financió muchas de las primeras novelas de TSM. Su competidor, Procter & Gamble, pronto siguió sus pasos, al igual que las agencias de publicidad, que representaban a clientes más pequeños y manejaban personalmente la producción.

El jefe de producción de Colgate, Jesús Gómez Obregón, contrató a Fernanda Villeli para que escribiera la primera novela, que tenía como propósito llegar a las amas de casa en el horario de 18:30. Villeli era una experimentada escritora de radionovelas y eligió una de ellas para adaptarla a la televisión, condensando sus 100 capítulos en 50 episodios de media hora. Gómez Obregón también contrató a Rafael Banquells, un actor y director español, para dirigir la serie. La novela se transmitía en vivo, como sucedió con todas hasta 1960.

Senda prohibida contaba la historia de Nora (Silvia Derbez), una provinciana pobre que llega a la capital con sueños de volverse artista. Para trepar la escala económica y social, Nora hace uso de su juventud y belleza para atraer a un rico abogado casado (Francisco Jambrina), y convertirse en su amante. Pero su plan no da resultado: al final el abogado vuelve con su esposa (Dalia Íñiguez) y Nora, derrotada, regresa a su pueblo.

En varios frentes, *Senda prohibida* marcó la pauta para las siguientes telenovelas. El drama giraba en torno a un triángulo amoroso, prevalecían los giros melodramáticos y cada episodio terminaba siempre con una escena “gancho” y una escena aún más climática los viernes; tenía además una reiteración de los puntos principales de la trama a través de discusiones y chismes, de manera que si los espectadores se habían perdido un episodio pudieran rápidamente ponerse al corriente; y concluía con un final feliz. Como resultó todo un éxito, esta novela colocó a Fernanda Villeli como una de las máximas escritoras del medio, quien durante los siguientes 30 años escribió unas 60 novelas.

Pero la historia de Villeli también representó un contraste notable con la trama que se ha convertido en el modelo prevaleciente de principios de los años sesenta hasta hoy día. *Senda prohibida* era una novela que carecía de heroína, por no hablar de una Cenicienta. Nora, la provinciana, era manipuladora y no

consiguió al hombre que quería. La novela tenía también un claro mensaje didáctico; era una crítica a la costumbre de los hombres de tener una casa chica y al daño que esto provocaba en el núcleo familiar. Villeli era muy afecta a retratar los efectos negativos que las aventuras de un hombre tenían en sus hijos: el hijo, negándose a depender económicamente del padre a quien ya no respeta, sacrifica sus estudios y se pone a trabajar para mantener a su madre y a su hermana; la hija cancela su boda a última hora por temor a que todos los hombres sean iguales a su padre y que ella, al igual que su madre, sea engañada. Villeli también trazó un contraste irónico entre Nora y su amiga más cercana, que se fía de su educación y no de su sexualidad para salir adelante y termina casándose con un hombre rico.

El mensaje sermoneante tuvo éxito, al parecer. Silvia Derbez tuvo que ser protegida por un guardaespaldas cada vez que salía de Televisión, pues recibía diversos insultos —“¡Mujeres como usted no deberían existir!”— por parte de personas con poca educación, que o eran incapaces de discernir entre la actriz y el papel que desempeñaba o no querían hacerlo. En un programa de radio, Villeli escuchó a un televidente que llamó para confesar su adulterio, diciendo que cuando vio la novela se percató del daño que había causado a su familia y prometía dejar su casa chica.

Por lo que toca a la injerencia de TSM, don Emilio tuvo la decisión final de transmitir *Senda prohibida* y es probable que De Llano pidiera a Villeli que escribiera varios de los papeles para ciertos actores que tenía en mente y que hiciera algunas modificaciones al guión. Pero éste, el más mexicano de los prototipos, era irónicamente más un producto de la empresa estadounidense que lo respaldaba. Colgate, además de ocuparse de la contratación, tenía un departamento de edición literaria que aprovechaba la experiencia de la compañía en la producción de “soap operas” en Nueva York. Fueron ellos, y no el equipo de TSM, quienes asesoraron a Villeli en cuestiones de manejo de tiempos y suspenso. Fue también Colgate la que realizó encuestas entre los televidentes con preguntas sobre gustos y actitudes hacia los actores y los temas, con el fin de modificar el curso de la novela y maximizar la audiencia.

Es probable que el teleauditorio no fuera muy grande. En ese entonces, *Senda prohibida* era sólo un experimento, en una época en la que la experimentación era frecuente. El destacado semanario *Siempre!* reportó varios de los éxitos de Silvia Derbez en papeles estelares y ni siquiera mencionó la telenovela. Sin embargo, Colgate y TSM creyeron que el género prometía. De inmediato dieron luz verde a otra, *Gutierritos*, escrita por Estela Calderón y estelarizada por Rafael Banquells. Para 1959 la prensa ya tomaba nota, especialmente cuando Maricruz Olivier lanzó su carrera con *Teresa* y provocó un escándalo con su representación de una trepadora social más calculadora que la Derbez en *Senda*. En 1960, el nuevo género se pasó del

Canal 4 de TSM al Canal 2, el canal que lideraba TSM. La telenovela había llegado para quedarse.

Entre 1958 y 1961, las telenovelas remplazaron la mayoría de los espacios que ocupaban los teleteatros, convirtiéndose en el formato dramático más importante de México. Sin embargo, el éxito inicial de las novelas a veces se ha sobredimensionado. No eran aún más populares que los programas de variedad o las series estadounidenses, mucho más sofisticadas, que se importaban en crecientes cantidades. Con algunas excepciones, éstos seguirían siendo los géneros de mayor atracción durante otros diez años. En 1961, el año en que por primera vez se midieron los ratings de televisión, TSM emitió una declaración en la que denunciaba la pobre calidad de la dirección, actuación y edición de las series mexicanas y sus carencias técnicas; un reto a la industria por parte de Azcárraga Vidaurreta para que trabajara más duro y lograra ponerse al nivel de los estándares estadounidenses.

No obstante, el nuevo género desarrolló la lealtad de las amas de casa de la creciente clase media, que ya eran fanáticas de las radionovelas, y de la servidumbre que las veía con ellas. Las mujeres de clase media eran también el segmento del mercado a quien se dirigían los anunciantes que patrocinaban las novelas: gente que creía que valía la pena pagar un poco más por marcas conocidas y que podía hacerlo. Además, para TSM y para los anunciantes, hacer novelas era más barato que hacer teleteatros ya que utilizaban menos sets para sus 40 o 60 capítulos. A partir de *Murallas blancas*, en 1960, las novelas ya no se transmitieron en vivo sino en videotape, lo que contribuyó a los ahorros en escala. El videotape permitía editar y almacenar cantidades de cinta, de forma que las escenas no tenían que actuarse en orden cronológico, sino en la secuencia que resultara más barata para el productor. Las novelas de 100 episodios se hicieron comunes. La novela resultó un buen negocio: convenía a los anunciantes y convenía a TSM.

Pero el contenido de algunas de las primeras novelas no gustaba del todo a TSM, ni tampoco al gobierno. *Senda prohibida*, con su ataque contra la “casa chica” y su manejo abierto del adulterio, era muy atrevida para su tiempo. Además, algunos ejecutivos de TSM y la burocracia federal quizás se sintieron aludidos. *Gutierritos*, por su parte, se centraba en el honesto e íntegro pobre diablo, víctima de todos, incluyendo a su esposa, y *Teresa* representaba a una antiheroína engañosa. Difícilmente era el tipo de entretenimiento familiar que establecería modelos de conducta para un teleauditorio influenciable.

Las primeras telenovelas no fueron revolucionarias, se habían presentado ya por radio y eran, después de todo, melodramas, algo fantástico. Sin embargo, el gobierno estaba preocupado por la influencia de esa ficción y la amenaza potencial a la estabilidad social. También lo estaba la Iglesia católica. Las inquietudes aumentaron cuando se hizo evidente que la televisión llegaría muy pronto a ser

el principal medio de entretenimiento masivo, como ya sucedía en Estados Unidos. Con la producción de aparatos de televisión en México, los precios bajaban y las ventas aumentaban. La creciente popularidad de la televisión hizo que la achacosa industria cinematográfica se uniera también al ataque en contra del nuevo medio.

Estas presiones y las propias preocupaciones de Azcárraga Vidaurreta acerca del contenido moral de la programación, dieron como resultado que se bajara el tono en los temas para adultos desde principios de los años sesenta. El cambio fue motivado en parte por la Ley Federal de Radio y Televisión de 1960, que prohibía los contenidos considerados como contrarios a “las buenas costumbres”. Sin embargo, el hecho de que esta ley prometía, al mismo tiempo, que no habría censura oficial, implicaba que TSM fungiría como autocensor de los programas que produjeran o importaran los anunciantes. Por lo que se refiere a la televisión, entonces, fueron los Azcárraga los que se convirtieron en los defensores de las buenas costumbres, aunque casi de inmediato adoptaron el hábito de permitir que la Secretaría de Gobernación revisara los guiones de las novelas.

Como TSM ejercía cada vez mayor influencia sobre el proceso creativo y en busca de contrarrestar las críticas frecuentes sobre la cantidad de series estadounidenses en sus canales, se suavizó el contenido de las novelas en comparación con *Senda y Teresa*. Se puso menos atención a los problemas sociales y mayor énfasis al escapismo romántico. La versión más común fue la novela rosa, que manejaba el argumento estereotípico de la pobre muchacha luchando contra todo por conseguir su príncipe azul. Esta temática de Cenicienta se vio por primera vez en TSM con *María Guadalupe y Pecado mortal*, en 1960.

En fin, no sólo el formato sino también el contenido de las novelas era bueno para el negocio, ya que los dramas mantenían un conservadurismo social y cultural que era plenamente compartido por el gobierno. No hay dudas sobre la importancia que para el gobierno tenía dicha postura en una época de una progresiva división de clases, una intensa migración campesina hacia las ciudades y un creciente descontento entre sindicatos y entre los estudiantes. Este conservadurismo estrechaba los lazos entre TSM y el gobierno y podía resumirse en una celebrada frase: “Al pueblo, pan y circo”.

A cada quien su lugar

Los valores de la telenovela mexicana, al igual que su formato, tenían sus raíces en la radio y en la Época de Oro del cine. En ambos medios, las historias se ceñían al conservadurismo sexual, el darwinismo social y el elitismo racial; tres fuerzas que aún ejercen una fuerte influencia en las novelas de Televisa.

Estas fuerzas no fueron creadas por Azcárraga Vidaurreta o por su hijo; ya estaban arraigadas en el tejido social mexicano. Pero, como empresarios patricios

que creían en una rígida jerarquía de clases, y que sabían que una televisión rentable dependía de atraer a un teleauditorio familiar, los Azcárraga se aseguraron de que la programación de TSM estuviera impregnada de dichos valores y no generara controversias. Al hacerlo, también perpetuaban el rígido conservadurismo que regía la vida de los telespectadores, no sólo en México sino en los crecientes mercados de TSM en el extranjero, incluyendo los hispanoparlantes en Estados Unidos.

De las tres fuerzas, el conservadurismo sexual, profundamente machista, era el más obvio. Las heroínas eran vírgenes, o si ya estaban casadas, eran absolutamente fieles y carentes de una expresión sexual propia. Usaban vestidos sueltos y poco maquillaje. Además eran devotas y se identificaban con la Virgen de Guadalupe; para aumentar esa identidad, con frecuencia se llamaban María o alguna variante como Mariana o María Isabel. A los héroes, por su parte, se les permitía ser sexualmente experimentados, a menudo porque eran arrastrados al pecado por la malvada rival de la heroína, la villana de la historia. En esos casos, el héroe sólo podía salvarse por el amor de la heroína: su bondad haría que él se diera cuenta de sus errores y suplicara su perdón.

Pero si, en cambio, era la heroína la que tomaba el camino del mal —deliberada o forzadamente—, tendría que pagar caro el crimen de haber traicionado los valores de la Iglesia católica. Así que, mientras el héroe podía ser redimido con sólo pedir perdón, la heroína debía sufrir toda clase de humillaciones para poder ser exonerada. La doble moral que ya existía en la sociedad, se vio reforzada hasta la exageración en las novelas de TSM.

La sexualidad femenina y su analogía con el pecado y la traición, se hizo más explícita en la figura de “la villana”. Mientras la heroína era pasiva, sentimental y dependiente, la villana, su rival en amores, era activa, calculadora, independiente —y sexualmente agresiva tanto en apariencia como en comportamiento. Su objetivo no era sólo robarle el héroe a la heroína sino hacerla sufrir tanto como fuera posible. Además de su sexualidad, sus armas principales eran el talento para engañar y la malicia, y al final del drama, la villana pagaría por usar estas armas y acabaría muerta, loca o condenada a la soledad. Por ejemplo, *Rubí*, la antiheroína que dio nombre a la novela (1968), muere al caer de uno de los pisos superiores de un hotel, mientras que en *Corazón salvaje* (1966), Aimée es víctima de una violenta muerte cuando su carruaje pierde los caballos.

El darwinismo social —la creencia de que las élites están justificadas porque se deben a la emergencia natural de aquellos que son más aptos para dirigir un país— fue un concepto que ganó popularidad durante el porfiriato (1884-1910). Era parte de la filosofía común en los círculos de Monterrey en los que Azcárraga Vidaurreta pasó los primeros 28 años de su vida, y llegó a permear en los programas y películas que produjeron sus empresas. Aquí la filosofía se evidenciaba en una actitud paternalista hacia los pobres que —como el buen patrón— mostraba preocupación por su bienestar material, pero al mismo tiempo

reforzaba la separación de las clases sociales. Después de todo, mantener una clase baja, con magros salarios pero contenta, era esencial para los márgenes de utilidad de los capitanes de la industria, incluidos los Azcárraga.

Don Emilio demostraba una actitud de preocupación por los pobres, ejemplificada en sus frecuentes obras de caridad, pero también creía que los pobres debían “conocer su lugar”. Como bien lo describió Alex Saragoza en su biografía:

[Azcárraga] rechazaba el poder social de sus empresas creadoras de imágenes... Aparentemente creía que él sería exitoso si sus programas proporcionaban al auditorio algunos momentos de alegría; pensaba que no tenía sentido que se encerraran en el origen de su miseria. Como consecuencia, dirigía a sus televidentes a aceptar su mundo, a buscar la redención en la paciencia y el sacrificio. Su auditorio, por lo tanto, era a menudo idealizado, su lucha diaria llevada al romanticismo y sus empobrecidas esperanzas ennoblecidas. Había poca rabia, pero mucho estoicismo en sus programas. La vida, desde el punto de vista de Azcárraga, estaba cargada con la nobleza del sacrificio y el esfuerzo.

Aunque la élite en el poder consideraba su propio trabajo como una virtud que le aportaba recompensas materiales, veía el arduo trabajo de las masas como una virtud que era recompensa en sí misma: el trabajo “ennoblecía”. En las series de TSM, los obreros no progresaban socialmente ya que eso podía amenazar el reducido e impecable círculo de la élite. Las heroínas, por otra parte, podían avanzar a un nivel social más elevado, pero únicamente casándose con un príncipe azul y sólo después de superar los prejuicios y padecer grandes sufrimientos. Ésta era la esencia crítica del tema-Cenicienta, que era fantástico, y por lo tanto más escapista que inspirador. Y ese escapismo era reforzado por el enfoque de la mayoría de las novelas sobre el estilo de vida y el ambiente de los ricos. Las Cenicientas de televisión generalmente vivían en la pobreza sólo los primeros episodios; los Azcárraga pensaban que los pobres no prendían el televisor para verse reflejados en él.

Además, era esencial que las Cenicientas no eligieran subir en la escala social, sino que fueran elegidas para ello. No eran emprendedoras sino criaturas inocentes, escogidas por su belleza y espiritualidad. Si una joven pobre buscaba activamente llamar la atención de un hombre rico, como las protagonistas de *Senda prohibida* y *Teresa*, sería castigada por ese crimen social y terminaría sola y arrepentida.

De esta manera, la telenovela no pregonaba el desarrollo personal sino la estabilidad. La insistencia de Azcárraga Vidaurreta —que más tarde repetiría su hijo— en que la función de la televisión no era educar sino entretener, era quizá otra dimensión de la misma filosofía elitista.

El racismo en la programación de TSM ha sido menos explorado que su conservadurismo sexual y social, pero ha sido un ingrediente constante, especial-

mente en la acostumbrada exclusión de actores morenos, con rasgos mestizos, de las telenovelas. En teoría, el racismo iba de la mano con el darwinismo social. En la práctica, el racismo influía en la selección de actores tanto para las novelas como para los comerciales que las acompañaban.

México era —y sigue siendo— un semillero natural para el darwinismo social, debido a las tensiones surgidas de la herencia española e indígena del país. En cualquier país en el que se mantenga presente la diferencia racial por los rasgos físicos (como piel blanca contra piel morena, ojos claros contra ojos oscuros), que muchas veces coinciden con las diferencias sociales (riqueza contra pobreza, diferentes grados de educación), los prejuicios raciales lógicamente tienden a florecer. A su vez, dichos prejuicios refuerzan el principio darwinista de que la clase gobernante de un país es superior por sus habilidades naturales y no por las oportunidades que ha tenido. En México, la convicción de la élite en el poder —los Azcárraga entre ellos— sobre el hecho de que su posición tiene origen en un proceso de selección natural, fue sin duda alentada por sentimientos de superioridad racial.

La presencia predominante de actores y actrices güeros y güeras es común en la historia de las novelas, pero se remonta a la Época de Oro del cine. La trilogía de *Pepe el Toro* describe al héroe de la clase trabajadora más popular en México: el chilango pelado. Pero Pepe es interpretado no por un actor moreno sino por Pedro Infante, un hombre de piel clara. Además, algunas tomas revelan que los rostros de otros actores han sido maquillados para oscurecerlos, ya que sus brazos son de color más claro que sus caras. La intención del maquillaje claramente es acentuar el contraste entre Pepe y sus camaradas: él es uno de ellos, pero el tono más claro de su piel lo convierte en su líder natural.

El manejo de los personajes de acuerdo con el color de su piel continuó en TSM, con una sucesión de actrices de piel blanca que interpretaban a heroínas pobres que eran buscadas por ricos galanes. Una vez más, el mensaje implícito para los televidentes era “cada quien en su lugar”, y no estaba dirigido sólo a los más pobres sino a la población mestiza que formaba la mayor parte del auditorio mexicano. El mensaje funcionó —y sigue funcionando— en dos niveles. El más obvio es que la preponderancia de rostros blancos como protagonistas, y por ende como modelos, reforzó la tradicional reverencia a los patrones de belleza españoles y estadounidenses. También esa preponderancia reforzó el vínculo entre ese tipo de belleza y la suerte: el héroe nacía con suerte y la heroína —aunque sufriera— sin duda reclamaría a su príncipe azul. La riqueza era un derecho de nacimiento de las güeras y los güeros.

Menos obvio resultaba que la selección de mujeres de tez blanca para el papel de heroínas, cuyos personajes estaban basados en la mayoría mestiza —sirvientas o recamareras, por ejemplo— establecía una tensión al principio de la novela. La güera pobre, a menudo interpretada por una actriz conocida, de clase acomodada, se veía fuera de lugar en una situación de pobreza. Esa

tensión ayudaba a dar a la novela un *momentum* inicial y a despertar el interés en la historia: ¿Cómo encontraría la heroína la felicidad en el mundo de piel blanca de la clase alta, al que tan claramente pertenecía? La integración final de la mujer blanca en esa sociedad ofrecía a los televidentes la seguridad de que el mundo no sólo tenía una justicia natural sino una jerarquía racial natural.

Dejando a un lado el racismo, también había fallas respecto a la credibilidad en la selección de actores. En algunos casos, como el de Luz María Aguilar en *María Guadalupe* (1960) y Silvia Derbez en *María Isabel* (1966), interpretaban heroínas que eran supuestamente indígenas. Había sólo una leve concesión al naturalismo: las heroínas generalmente tenían cabello oscuro y se veían más “mexicanas” que sus ricas adversarias, que generalmente eran rubias. Pero esas diferencias eran muy vagas —de hecho, Aguilar en *María Guadalupe* representó a una indígena rubia— y se desvanecieron hacia los años ochenta cuando las heroínas rubias, interpretadas por Edith González, Daniela Castro, Christian Bach y otras, se volvieron casi tan comunes como las villanas rubias.

Hubo una cuarta fuerza que moldeó la novela, una que tal vez no tenía como precedente el cine mexicano: el consumismo que había empezado a prevalecer a principios de los cuarenta. El papel que jugó la novela en el fomento del consumismo entre los televidentes fue notorio desde su nacimiento, cuando Colgate produjo *Senda prohibida* e intercaló comerciales en vivo que presentaban a la rubia Jacqueline Andere en una bañera, enjabonándose con una barra de Palmolive. Cuando TSM asumió la producción de la novela, los anuncios continuaron; después de todo ésa era una industria diseñada para operar con base en los ingresos por publicidad.

Las novelas, al igual que muchas de las series que les seguían en el horario estelar (“primetime”), también fomentaban el consumismo a través de sus contenidos. Usualmente, la ambientación de las historias, que se desarrollaban dentro de las mansiones de los ricos, mostraban la conveniencia envidiable del mobiliario y de las ropas finas. En la clásica novela rosa, este sentimiento de deseo era enfatizado cuando la pobre muchacha, que inicialmente se maravillaba con todas estas comodidades, luego podía disfrutarlas, como señora de la casa. Más sutilmente, mientras las televidentes se identificaban con las resueltas heroínas de tez blanca, en quienes llegaban a confiar, también les entregaban su confianza a las güeras en los comerciales, que decían podían hacer más placentera la vida de sus familias al comprar pasta dental Colgate, verduras Herdez, y así sucesivamente.

Una empresa que mediante el entretenimiento masivo sostenía los valores de la familia y las buenas costumbres, apoyaba una relación estable entre ricos y pobres y fomentaba el consumo de productos manufacturados, era una aliada natural del gobierno. Las prioridades de los presidentes, desde Miguel Alemán hasta Gustavo Díaz Ordaz, fueron alentar el desarrollo económico y optimizar la

estabilidad social y política. Mantener el estatus privilegiado de TSM era una recompensa y una forma de conservar su lealtad.

El monopolio político del PRI y el monopolio de los medios de TSM se hicieron mutuamente benéficos. A los ojos del público, estos monopolios llegaron a ser casi indistinguibles: eran dos expresiones de la élite gobernante.

El joven monopolista

En vista de que el monopolio de Telesistema estaba protegido por su relación con el gobierno, y puesto que el jefe era un inflexible hombre de negocios, la compañía creció acostumbrada a su poder. En lo que ha sido percibido como intimidación corporativa, la empresa exigía exclusividad de sus actores, cantantes, escritores y productores —ya fuera que hubieran sido contratados por el grupo de radio RPM (aún el negocio principal de los Azcárraga), por vía las agencias publicitarias afiliadas a RPM o a TSM, o que fueran simplemente elementos independientes. Como un gigante de los medios totalmente integrado, RPM/TSM podían impulsar a actores y cantantes sin el temor de que los abandonaran por mejores sitios; sólo en radio había redes alternativas y para finales de los cincuenta, todas eran inferiores tanto en tamaño como en popularidad. Pero eso no fue suficiente para los Azcárraga: los artistas debían estar firmemente asegurados, para que ni siquiera la más pequeña estación de radio independiente pudiera beneficiarse de las inversiones hechas por ellos en cultivar nuevo talento o incluso de los intérpretes ya hechos que ellos habían presentado.

Lo que surgió en México fue una variante del viejo “studio system” de Estados Unidos. En el Hollywood de los años treinta y cuarenta, los grandes estudios como MGM y Warner Bros. —cuyos autoritarios amos tenían la admiración de Azcárraga— contrataban estrellas en exclusiva por períodos de siete años. Ese sistema dejó de operar en los cincuenta porque muchas estrellas detestaban el hecho de que sus salarios se mantuvieran fijos durante siete años, al término de los cuales tenían la primera opción para renovar los contratos. Las estrellas querían ser libres para elegir estudios para cada película, negociando su salario en cada ocasión, y su caso fue ganado por astutos abogados y agentes.

Pero en México, entre 1955 y 1968 (y nuevamente después de 1972) no había “estudios” rivales, ningún sitio al que los actores y cantantes descontentos pudieran acudir, aparte de los mal pagados trabajos en teatro o algún papel en la decadente industria del cine. No era tanto problema para las grandes estrellas que eran bien pagadas y consentidas, pero para aquellos que no eran tan famosos, el trabajo era a menudo escaso. Incluso con tres cadenas de televisión y dos de radio, el imperio de los Azcárraga no podía ofrecer empleo para todos al mismo tiempo. Aquellos que no tenían trabajo eran obligados a esperar a ser llamados para el siguiente programa de variedad o serie, o mandar a volar todo y

correr el riesgo de acabar vetados en la lista negra de RPM/TSM por actuar para estaciones independientes. De cualquier manera, era una decisión difícil.

No ha podido determinarse claramente si Azcárraga Vidaurreta utilizó la lista negra directamente o amenazó con usarla, y cuántos de sus ejecutivos de alto rango, anticipándose a sus deseos, participaron en esta práctica. Pero en cualquier empresa dirigida por un autócrata, los ejecutivos tienden a tratar de reforzar su propio sentido de poder actuando con mano dura hacia sus subalternos, emulando algunos rasgos del carácter de su jefe. Esto se cumplió cabalmente con Emilio Jr. al grado de que un día llegó a ser más temido que su padre, y don Emilio, en contraste, sería recordado como un jefe mucho más suave de lo que en realidad fue.

La tendencia de Emilio Azcárraga Milmo a la mano dura —y su incipiente poder en el imperio de su padre— comenzó a evidenciarse cuando estaba todavía en sus veintes. En agosto de 1958, decidió suspender *Variedades de Medianoche* por algunos incidentes de ausentismo de su estrella principal, el cómico Manuel “Loco” Valdés. Sin duda se justificaba algún tipo de sanción, pero cuando el elenco protestó, argumentando que más de 100 actores, músicos y técnicos se quedarían sin trabajo, Emilio no cedió.

En la primavera de 1959, Emilio Jr. provocó un mayor enojo cuando, en su papel de jefe de la XEW, ordenó que los cantantes con contrato en “La W” no podían presentarse como invitados en radiodifusoras rivales. En ese entonces, la XEW y su estación hermana, la XEQ, se percataron de que su formato tradicional de presentaciones en vivo con estrellas de casa, que por mucho tiempo habían mantenido a estas estaciones como las favoritas de México, estaba perdiendo terreno frente a estaciones más pequeñas que habían cambiado al formato más barato de música grabada en disco. Para aumentar su creciente aceptación, estas estaciones disqueras invitaban a estrellas de la XEW para entrevistas en vivo. En muchos casos, habían sido estas mismas estaciones las que habían dado a estos intérpretes su primera oportunidad en el mundo del espectáculo, de manera que algunas estrellas se sentían en deuda con ellas.

“La orden me parece absurda, ya que son las estaciones pequeñas las que aumentan el número de seguidores de un artista, no la XEW”, declaró a la prensa el cantante de ranchero Gilberto Valenzuela. Algunos artistas afirmaban que no cumplirían esa disposición, llamándola una imposición. La mayoría eran artistas poco conocidos que se preocupaban por una caída en la venta de sus discos. Pero incluso Lola Beltrán, la reina de la música ranchera, criticó la prohibición impuesta por Emilio Jr. La RCA Victor, la compañía cuyos discos habían sido distribuidos hasta fecha reciente por Azcárraga Vidaurreta, también se pronunció en contra de la medida.

Los ejecutivos de TSM y RPM argumentaron que estaban realizando inversiones importantes para hacer famosas a las estrellas que apoyaban y que era desleal de parte de esos intérpretes ofrecer su talento gratis a estaciones competido-

ras. Este argumento, aunque por lógica era aplicable sólo a artistas adoptados por TSM y RPM al inicio de sus carreras, siguió siendo utilizado para defender la exclusividad de todos los artistas en los años siguientes.

Ciertamente la lealtad era un tema fundamental para los Azcárraga, que generalmente sabían cómo cultivarla y por supuesto cómo premiarla. La mayoría de los artistas podían contar con saludables recompensas financieras en el largo plazo. Pero para los Azcárraga, la lealtad sólo podía ser definida en sus propios términos. Y para Emilio Jr. la lealtad no era el único valor involucrado: el concepto de exclusividad coincidía con su profunda y obsesiva necesidad de tener el control absoluto sobre todo.

La insistencia de Azcárraga Milmo en esas formas de control fueron causa de controversias, a veces de temor y en ocasiones de aborrecimiento, durante su larga carrera como magnate.

4. El Príncipe Idiota

De la radio a la televisión

Poco antes de cumplir 65 años, los médicos de Emilio Azcárraga Vidaurreta le aconsejaron que era hora de bajar el ritmo de trabajo. En 1960 decidió entonces ceder a Emilio Jr. y a Luis de Llano mayor responsabilidad en la operación diaria de la programación de Telesistema Mexicano, mientras que las cuestiones administrativas y financieras pasaron en gran medida a manos de su yerno Fernando Diez Barroso. Don Emilio empezó a quedarse a trabajar en su casa de Las Lomas en las mañanas y a ir a las instalaciones de Televisión solamente por las tardes.

Ahora que su padre comenzaba a retirarse de los reflectores, llegaba la hora de Emilio Jr. para brillar. Parecía ser su oportunidad para demostrar —especialmente a los empleados más viejos, quienes lo veían con desconfianza— que era mucho más que un junior. Sin duda se convirtió en una figura más pública, encabezando en ocasiones las conferencias de prensa que su padre había instituido para mantener al público informado sobre las novedades en TSM.

Pero los siguientes cinco años serían un periodo de creciente incomodidad y prueba para Emilio Azcárraga Milmo. Don Emilio no se mostró muy dispuesto a cederle mucho poder en la toma de decisiones claves; las fricciones entre padre e hijo fueron creciendo y se hizo cada vez más evidente que Diez Barroso era el primero en la línea sucesoria al trono de Telesistema.

Para cuando don Emilio decidió reducir sus actividades diarias, había ya empezado a dejar algunos de sus otros negocios para dar prioridad a inversiones en TSM. A lo primero que renunció fue a su participación accionaria en la industria filmica. Paradójicamente, Azcárraga había disfrutado en ella una posición envidiable. Era presidente y copropietario de Estudios Churubusco —que desde 1947 habían producido más de la mitad de todas las películas mexicanas— y propietario de unas 20 salas de cine. Pero la Época de Oro del cine mexicano había comenzado a declinar en momentos en que Azcárraga necesitaba efectivo para establecer el Canal 2. En 1952, vendió inicialmente una parte de sus acciones en

Churubusco a Gabriel Alarcón, uno de los principales propietarios de cines. Conforme avanzaba la década, la industria fílmica retrocedió aún más ya que el público del cine mexicano, tanto en México como en Sudamérica, se redujo mientras las películas estadounidenses ganaban terreno.

En 1958, Azcárraga vendió el resto de sus acciones en Churubusco a Alarcón. El tiempo confirmaría que su salida había sido una jugada inteligente. La industria cinematográfica se hundió más y más en una crisis de calidad y rentabilidad. Aunque recibió un impulso artificial del gobierno durante 30 años, a través de subsidios, tiempo de pantalla y distribución garantizada, la industria nunca logró recuperarse.

El siguiente paso de Azcárraga Vidaurreta fue una retirada a gran escala de la radio. Fue una maniobra mucho más atrevida porque la radio era todavía el monarca de los medios. En 1960, el número de aparatos de radio en México ascendía a más de 3 millones, cinco o seis veces más que el número de televisores. En 1961, la radio acaparó 36% de los \$120 millones de dólares que se gastaron en publicidad, mientras que la televisión captó sólo el 6%. Esto significaba que aún no había mucho dinero para la producción; la gente de renombre, como los comediantes Cantinflas y Tin-tán, se negaban a aparecer en televisión por el poco atractivo económico, y más de la mitad del tiempo/aire de TSM era cubierto por películas nacionales y extranjeras y el creciente fenómeno de series policiacas y del oeste, importadas de Estados Unidos. Pero don Emilio mantuvo su convicción de que la televisión llegaría a ser el medio más lucrativo. La ya extensa industria televisiva al norte de la frontera anunció a Azcárraga lo que vendría, y confiaba en que el “desarrollo estabilizador” que favorecía el PRI apoyaría el crecimiento de una sana industria televisiva en México.

La principal maniobra de Azcárraga fue vender Radio Programas de México. Su socio en la cadena, Clemente Serna Martínez, había estado presionando a Azcárraga para que definiera su participación. “Déjame comprar tu parte o te vendo lo mío”, le llegó a decir Serna. Puesto que don Emilio estaba invirtiendo la mayor parte de sus utilidades de la radio en TSM, y como muchos artistas tenían que elegir cada vez más entre trabajar para radio o para televisión (con la presión de Azcárraga para que eligieran este último medio), Serna estaba preocupado por el evidente conflicto de intereses. En 1961, Azcárraga completó la venta de sus acciones en RPM en favor de Serna, conservando sólo algunas estaciones, entre ellas sus queridas XEW y XEQ. Como parte del trato, Serna cedió su participación en las estaciones de TSM en provincia. Azcárraga poseía acciones en radiodifusoras fuera de RPM, y vendió la mayoría de éstas a su sobrino Rogerio Azcárraga, quien agrupó estas y otras en la Organización Radio Fórmula.

Cuando los Azcárraga vendieron sus acciones en radio, después de dejar la industria del cine, las maniobras fueron interpretadas por algunos observadores como una reducción de su presencia en los medios *per se*. No podían estar más equivocados. El negocio familiar estaba simplemente concentrándose en un solo

medio. En 1959, TSM invirtió \$1.7 millones de dólares en la expansión del alcance geográfico de su cadena, y en 1960 gastó aun más. Apostando al futuro, Azcárraga Vidaurreta hacía cualquier esfuerzo para inyectar recursos al insaciable negocio de la televisión. Como recordaría Emilio Jr. años más tarde: “Mi padre siempre me decía que la televisión era la amante y la radio era su mujer. A la radio no le dabas nada, y a la televisión ¡todo!”

El gobierno del presidente Adolfo López Mateos (1958-1964) fue un buen promotor de esta aventura amorosa. En 1959, se inició la construcción de un Sistema Nacional de Microondas que ayudaría a la televisión a unir más al país. Esta red consistía en transmisores colocados a 50 o 60 kilómetros de distancia uno de otro, a lo largo de las vastas regiones del territorio nacional, a menudo montañoso, a donde las principales estaciones de TSM no podían llegar. En la era presatelital, la retransmisión vía microondas era la manera más práctica de enviar una señal entre sitios distantes. Aunque era vulnerable a los cortes de electricidad, era razonablemente eficiente ya que la gran mayoría de los poblados mexicanos no podía costear una estación de televisión propia. La tecnología de microondas ayudó a asegurar que para 1968, cuando la red estuvo terminada y llegaron las Olimpiadas a México, la televisión superaba a la radio como el medio de comunicación más popular y lucrativo del país.

El gobierno vio a TSM como un muy útil distribuidor de propaganda; pese a que en los sesenta los noticieros televisivos eran todavía producidos por periódicos como *Excélsior* y *Novedades*, éstos contaban con TSM para el tiempo/aire y las instalaciones de producción. En ocasiones especiales, como la visita del presidente John F. Kennedy en 1962, TSM garantizaba que la programación regular dejaría su lugar a la cobertura especial del evento, lo que contribuía a la buena imagen del gobierno.

No cabe duda que López Mateos también percibió a TSM como una herramienta cada vez más importante en el crecimiento económico del país, apoyando al gobierno al promover la industrialización a escala nacional y fomentar la demanda de los consumidores. Compañías como Domecq, Bimbo y Aurrerá ganaron su prestigio como marcas ligadas al hogar, en gran medida gracias a la televisión. La marca Aurrerá, se dijo más tarde, ascendió a un lugar prominente gracias al patrocinio del programa *El gran premio de los \$64,000 pesos*, producido por varias décadas a partir del 1955 y conducido por Pedro Ferriz.

Por todas estas razones, y para consolidar las buenas relaciones entre el gobierno y TSM, la administración de López Mateos no dudó en diseñar una ley a la medida de las necesidades de Azcárraga Vidaurreta. El 19 de enero de 1960, se publicó en el *Diario Oficial* la Ley Federal de Radio y Televisión, que era la primera ley en la materia en 28 años. A pesar de los esfuerzos realizados por los diputados federales, encabezados por el intelectual Antonio Castro Leal, para imponer una reglamentación de interés público para los concesionarios de radio y televisión, el texto final de la ley siguió, más bien, las recomendaciones del

sector privado, encabezado por Azcárraga. Entre otras cosas, la ley permitía a las radiodifusoras y televisoras fijar las tarifas de publicidad sin interferencias del gobierno y además permitía que las concesiones fueran otorgadas por períodos de hasta 30 años.

Spanish International Network, USA

La expansión del negocio de televisión que llevó al cabo don Emilio no se limitó a México. El mismo año que vendió su participación en RPM, adquirió una estación en Texas, misma que se convertiría en la piedra angular de la Spanish International Network, la primera y más grande cadena de televisión de habla hispana en Estados Unidos, hoy conocida como Univisión.

Irónicamente, la idea de adquirir una estación al norte del Río Bravo surgió de la necesidad y no de un deseo, largamente acariciado, de poseer una estación en el extranjero. Desde el principio de su sexenio, la administración de López Mateos estaba preocupada por la nueva avalancha de películas y discos estadounidenses, cuya popularidad había subido súbitamente con la llegada de James Dean, Marlon Brando y Elvis Presley. Los políticos se quejaban del imperialismo cultural. Frente a esta amenaza, y con el cabildeo de la industria disquera nacional, los sindicatos de intérpretes y la Liga Mexicana de la Decencia (un grupo católico de presión), el gobierno anunció en 1959 que las estaciones de radio cuyos programas no incluyeran al menos 25% de música mexicana serían multadas con \$400 dólares. También pesaba el aspecto comercial: millones de dólares salían del país para pagar todo este entretenimiento gringo, pero debido a la escasez de exportaciones mexicanas, había muy pocos dólares viajando en sentido contrario. En 1961, el gobierno reforzó su política cultural y atendió el problema comercial aumentando los impuestos sobre discos importados; lo que resultó en una alza en precios de hasta un 50%.

La industria de la televisión evaluaba la posibilidad de restricciones similares. Las series estadounidenses del oeste, de suspenso y otras, además de provocar un desequilibrio comercial, despertaba un furor moralista entre políticos e intelectuales, quienes desdeñaban la violencia ritualizada de esos programas y sus valores extranjerizantes. Azcárraga Vidaurreta afirmaba que compartía estas preocupaciones morales y evidentemente temía la intervención estatal. En esa época, eran las agencias de publicidad las que importaban directamente los programas que insertaban en los espacios que compraban a TSM. A fines de 1959, Azcárraga advirtió públicamente a las agencias que el gobierno aplicaría severas restricciones a menos que tomaran la iniciativa de desarrollar más programas locales y surtirse menos del extranjero. Pero como los programas mexicanos eran de menor calidad que los de Estados Unidos y como los presupuestos locales eran tan limitados, era comprensible que las agencias se resistieran a produ-

cir más series y novelas hasta que mejoraran los métodos de producción y los telehogares se multiplicaran. Mientras tanto, siguieron importando. Los programas importados, que en 1951 conformaban el 2% de la programación, aumentaron al 20% en 1960.

Entonces Azcárraga propuso otra solución, con la que estuvo de acuerdo el gobierno: las importaciones no se restringirían si aumentaban las exportaciones de TSM. Como resultado, para 1965 la programación foránea, que era particularmente popular entre los televidentes de clase media y alta, aumentó a 37% de la pizarra televisiva de la empresa.

Mantener su parte del acuerdo no fue tarea fácil para Azcárraga. La subsidiaria de Teleprogramas de México, que encabezaba René Anselmo, ya cubría la demanda de Centroamérica, mientras que la mayoría de las estaciones sudamericanas preferían producir sus propios programas que importar los kinescopes de mala calidad de TSM. Había una importante y creciente población hispanoparlante al norte del Río Bravo; el censo de Estados Unidos de 1960 estimaba la cifra en 5 millones. Sin embargo, ninguno de los clientes estadounidenses de Anselmo, que básicamente eran estaciones UHF de baja potencia que carecían de presupuesto y que atendían ciudades con importantes poblaciones latinas, consintió en adoptar un formato de programación en español para todo el día.

Azcárraga Vidaurreta concluyó que la única solución era comprar estaciones estadounidenses y así imponer sus barras de programación. En ese sentido, vislumbró una cadena de estaciones de habla hispana en California y Texas, entre otros estados, que sería vista por la creciente población latina en Estados Unidos, y así podría satisfacer sus propias necesidades políticas. La idea tenía sus bemoles. Al insistir en controlar estas estaciones, que para un extranjero era ilegal y debía hacerse de forma disfrazada, don Emilio tomó la primera de varias decisiones clave sobre su expansión en Estados Unidos, que eran muy inteligentes aunque preñadas de riesgos. Estas decisiones sembraron las semillas de un forcejeo por la propiedad que alcanzaría su clímax 25 años más tarde, cuando su hijo pierde el control de la mitad de los intereses de la familia en la televisión estadounidense.

En Estados Unidos, los extranjeros sólo pueden poseer un máximo de 20% de una estación o el 25% de la compañía controladora de la estación, así que Azcárraga buscó socios estadounidenses con cuya lealtad pudiera contar. Dos de ellos eran ya empleados: el jefe de Teleprogramas, René Anselmo, y Julian Kauffman, quien manejaba la XETV de Tijuana, propiedad personal de Azcárraga. Un tercero fue Edward J. Noble, fundador de la prominente agencia de publicidad Noble y Asociados y cliente fundamental de TSM. El único socio del grupo establecido en Estados Unidos fue Frank Fouce.

El más experimentado de los socios de don Emilio y uno de los mayores conocedores del mercado hispano en Estados Unidos, Fouce, había consolidado un lucrativo negocio de distribución y exhibición de películas mexicanas en Los

Ángeles. Era propietario de los derechos de 600 películas mexicanas para Estados Unidos, que serían un útil complemento a la programación de TSM, y además tenía participación en varias estaciones de televisión latinoamericanas, incluyendo la XETV. Fouce era un viejo amigo de don Emilio y gozaba de toda su confianza.

Azcárraga y sus socios invirtieron primero en San Antonio, la ciudad tejana en donde asistió a la escuela y en la que había nacido su hijo. En septiembre de 1961, adquirieron la KWEX (Canal 41), una estación que ya presentaba algunos programas de TSM, por \$200 mil dólares. Fouce y Noble tomaron 20% cada uno. Azcárraga conservó el máximo legal de 20% en acciones, pero como sus empleados Anselmo y Kauffman tomaron 35% y 5% respectivamente —y como Noble era seguramente un prestanombres de don Emilio—, éste realmente controlaba ilegalmente una mayoría del 80%. No hubo objeciones por parte de la poderosa entidad reguladora, la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC); éste era, por el momento, un negocio muy pequeño como para llamar la atención de Washington.

El relanzamiento de la KWEX como filial de TSM fue encargado a Anselmo, quien tenía los contactos adecuados y el conocimiento del mercado estadounidense a través de su puesto en Teleprogramas, que tenía ya oficinas en San Antonio. Para supervisar la renovación técnica de la estación estaba Emilio Nicolás, un chicano que se mantendría como gerente de la estación durante tres décadas.

En 1962, los inversionistas incursionaron en un mercado mucho más lucrativo: Los Ángeles, la capital chicana, con una población latina de un millón de personas. Don Emilio despachó a los técnicos de TSM para que montaran una estación y levantaran una antena, que empezó transmisiones en septiembre de ese año. La estación comenzó a operar como la KMEX (Canal 34), con Azcárraga, sus dos empleados y Noble como copropietarios de un 60%. Frank Fouce había muerto a comienzos de año y fue reemplazado por su hijo, Frank Fouce Jr., que tomó el 35% y fue nombrado presidente del canal. Un nuevo elemento, Joseph S. Rank, vendedor de anuncios que más tarde se convirtió en el gerente general de la estación, tomó un 5%. Nuevamente, Anselmo supervisó el arranque.

A pesar de que las operaciones de San Antonio y Los Ángeles fueron producto de una necesidad política en México, tuvieron su propia trascendencia cultural. Por décadas, la industria del entretenimiento en Estados Unidos había considerado al mercado latinoamericano como un receptor natural y muy bien dispuesto para sus productos, así como un objetivo evidente para la inversión directa. Ahora, por primera vez, los papeles se invertían. En la ciudad de México, Azcárraga Vidaurreta declaró a la prensa: “Puesto que empresas estadounidenses invaden nuestros canales con policías y ladrones, o vaqueros bandidos, es justo que aprovechemos la oportunidad para enviar a nuestros compatriotas mexicanos programas que los pueden acercar a la tierra que los vio nacer”. Convocó a las agencias de publicidad para que incluyeran argumentos y folclor típi-

camente mexicanos en sus novelas y comerciales, para aumentar el atractivo de este esfuerzo al norte de la frontera.

Al inaugurar la KMEX, don Emilio tomó otra decisión inteligente: crear una empresa independiente —una “red” en términos de la industria— que sería 100% de su propiedad y que proveería de programas a las dos estaciones. La llamó la Spanish International Network (SIN). Esta red adquirió los derechos sobre los programas de TSM para luego venderlos a las estaciones. También se propuso impulsar las ventas de publicidad a escala nacional para complementar las que las estaciones hacían localmente, así como las ventas internacionales de TSM. Puesto que SIN tenía un mercado cautivo y contaba con poco personal, su rentabilidad era una apuesta segura. Las estaciones, dado lo costoso del equipo, la compra de programas y los costos de producir noticieros locales, tardarían mucho más en recuperar la inversión, pero eso no preocupaba a Azcárraga porque compartía la propiedad de las estaciones, mientras que podía tener legalmente la propiedad absoluta sobre la SIN. Separar a la SIN de las estaciones, asegurando su completa dependencia de la primera, fue la segunda maniobra que, aunque en esos momentos fue muy astuta, causaría graves tensiones entre los socios en décadas venideras.

Para 1963 resultaba evidente que se necesitaba a alguien que se dedicara de tiempo completo a las operaciones en Estados Unidos, que también pudiera encabezar los esfuerzos para adquirir más estaciones o licencias. Esa persona también podría desarrollar el negocio iniciado por Teleprogramas de vender programas a estaciones anglófonas, para su transmisión en horarios nocturnos y los domingos por la mañana. Tendría que establecerse en Nueva York, hogar de Madison Avenue, donde se toman todas las decisiones importantes sobre gastos de publicidad. El hombre de don Emilio era René Anselmo. Lo nombró presidente de SIN y lo envió a Manhattan. La empresa se estableció en las ostentosas oficinas del 270 de Park Avenue, una elección que empezó la tradición —continuada por ambos, Anselmo y Emilio Jr.— de elegir oficinas extravagantes para sus operaciones en Estados Unidos. Los tres hombres eran muy sensibles a la forma en que los anglosajones menospreciaban a los mexicanos, así que siempre trataron de mantener una apariencia imponente, aunque los costos fueran excesivos.

La elección de Anselmo como presidente de SIN y como supervisor en jefe de las estaciones de San Antonio y Los Ángeles, fue la tercera jugada maestra de don Emilio. Con ella aseguraba que él y TSM obtendrían el máximo beneficio económico de sus operaciones en Estados Unidos; pero también creaba un abierto conflicto de intereses. Puesto que los grupos de accionistas de SIN y de las estaciones eran diferentes, Anselmo servía a dos amos. Podía fijar los precios que las estaciones debían pagar por los programas, pero ¿quién podía asegurar que sus decisiones equilibraban los intereses de ambas partes?

Sin embargo, en ese entonces la relación entre Azcárraga Vidaurreta y los demás socios era bastante cordial. Las dificultades estaban en otra parte y no

eran pocas. A principios de los sesenta, la mayoría de los televisores no estaban equipados para recibir señales UHF, así que los televidentes debían gastar otros \$50 dólares en un convertidor para recibir la KWEX o la KMEX. A la gente de ventas le costaba mucho trabajo convencer a los grandes anunciantes de que llegarían efectivamente a los consumidores latinos a través de SIN; su mezcla de novelas, fútbol y corridas de toros era completamente ajena para los potenciales clientes. Varias empresas dudaban de que los hispanos valieran la pena como objetivo a atacar, puesto que los consideraban pobres. Y aquellos que se dirigían a los hispanos como mercado objetivo, preferían utilizar las estaciones de radio, con sus formatos musicales establecidos. Las agencias que medían los índices de audiencia nacionales mantenían un gran escepticismo respecto a que la población latina ameritara una evaluación permanente de sus hábitos como telespectadores.

Sin embargo, este tipo de conflictos era provechoso para Anselmo. El ex artillero italoamericano era un luchador por naturaleza y un hispano honorario en virtud de los doce años que vivió en México. Impulsado por una obsesión respecto a la equidad, un desprecio por lo convencional y un celo contra lo establecido, Anselmo se desempeñaba en forma sobresaliente cuando lo tenía todo en contra. Lleno de energía y astuto, también era un vendedor muy persuasivo, y utilizaba las elevadas cifras de ventas de convertidores de señal para UHF en San Antonio y Los Ángeles como evidencia de la popularidad de sus estaciones. Don Emilio y Emilio Jr. viajaban ocasionalmente a Nueva York para ayudar a Anselmo a convencer a los agentes publicitarios de Madison Avenue y para planear una estación de SIN para dar servicio a esa ciudad.

En 1966 Anselmo anunció que con poca o nula ayuda de las influyentes agencias que miden audiencias, Nielsen y Arbitron, tanto la estación de San Antonio como la de Los Ángeles operaban con números negros. Gracias a la estrategia de Azcárraga Vidaurreta y a la tenacidad de Anselmo, las transmisiones en español habían arribado en Estados Unidos para siempre.

Adieu, Pamella

Mientras René Anselmo sentaba los cimientos de SIN en Estados Unidos, Emilio Azcárraga Milmo buscaba otras formas para ayudar a expandir el negocio familiar, formas que no sólo beneficiaran a la empresa, sino que se convirtieran en testamento de su iniciativa personal y que impresionaran a su padre. Empezaba a descender por un camino muy tortuoso. Muchas de las ideas que se le ocurrían o que decidía poner en práctica eran marginales al negocio de la televisión, o no eran del agrado de su padre.

La urgencia de Emilio Jr. por demostrar su valía se agudizó con el retiro parcial de su padre de TSM, en 1960. Puesto que a Azcárraga Vidaurreta le gusta-

ba mantener un estricto control de las riendas, esta maniobra resultó ser no tanto un retiro como se suponía, sin embargo, puso el tema de la sucesión bajo los reflectores. Emilio también pudo haberse sentido motivado a mejorar su reputación por el penoso rompimiento de su matrimonio con Pamella de Surmont, que terminó en un prolongado escándalo.

La relación parecía bastante prometedora en el inicio. Como Pamella era ajena a la vida en México, Emilio introdujo a su esposa al Hípico Francés, el club ecuestre más exclusivo del país, en donde ella podía alternar con los de su clase. Pamella aprendió a montar y a menudo la pareja sacaba a sus caballos a las siete de la mañana, y solían montar con sus amigos Gerardo y su esposa, Eugenia “la Cuija” Rodríguez. En su casa, Pamella era una anfitriona sofisticada y encantadora. Con sus amigos del Hípico, Emilio y su mujer iban a bailar, a menudo al Salón Versailles del Hotel del Prado o al Salón Capri del Hotel Regis, y también solían viajar a Acapulco. Pamella dio a su marido tres hijas; la primera, nacida el 31 de diciembre de 1958, fue bautizada como Paulina. Le siguió Alessandra, que nació el 5 de abril de 1960, y Arianne, el 21 de abril de 1961.

De manera casi inevitable, Emilio empezó a cansarse de esta esposa de la alta sociedad. Quizá el desasosiego que imperaba en su vida profesional tuvo algo que ver o tal vez se desesperó por la aparente incapacidad de Pamella de darle un hijo varón. El hecho es que, como durante muchos años las mujeres habían sido su pasatiempo favorito, pronto volvió a las andadas. Aunque procuraba que su mujer no se enterara, la creciente falta de atención hizo que Pamella se retirara un tanto de su círculo social. Los amigos de Emilio empezaron a darse cuenta de que la glamorosa parisina ya no estaba a gusto en México y sólo parecía feliz en compañía de algunos artistas y gente cosmopolita. Su actitud era distante y a menudo arrogante hacia la mayoría de los mexicanos y llegó a negarse a recibir a los amigos de Emilio en su casa. Al tener una actitud independiente y muy europea, Pamella no encajaba en las preferencias de Emilio por mujeres que dependían de él.

Como resultado de su soledad, Pamella terminó por tener una aventura. Su amante era Gustavo Olguín, un ayudante administrativo y amigo de Emilio. Olguín, un hombre muy atractivo y actor ocasional, organizaba expediciones para cazar patos durante las visitas a Acapulco. Como el grupo de cazadores salía muy temprano, Emilio casi siempre se negaba a participar, y puesto que todos iban en parejas, Olguín cuidaba de Pamella. De hecho, a menudo Emilio encargaba a Gustavo que se ocupara de que Pamella se divirtiera, encargo que obedeció al pie de la letra.

En la medida en que se acercaron más, Olguín le confió a Pamella que Emilio la engañaba. Como ella rehusó creerle, una noche la llevó hasta la Plaza Río de Janeiro. Ahí vieron a varios ayudantes de Emilio llegar en auto con una hermosa joven rubia. Pamella la reconoció del Hípico Francés: era Nadine Jean, quince años menor que Emilio y unos diez menor que Pamella. Pocos

minutos después, otro auto se estacionó frente a la misma casa y Emilio descendió de él.

Pamella reaccionó con lo que sus amigos describieron como una crisis nerviosa. Después se supo que tenía tendencias maniaco-depresivas, y al parecer, el descubrimiento de la infidelidad de Emilio detonó un largo período de inestabilidad mental. Pamella se volvió más imprudente en su relación con Olguín. Los amigos de Emilio se percataron de que algo raro sucedía, mucho antes que él lo hiciera. Soberbio, Emilio se negaba a aceptar que esta vez fuera él el engañado. Pero la relación se volvió demasiado obvia para negarla. Incluso se corrió la voz de que Pamella y Gustavo habían sido sorprendidos *in fraganti*.

Humillado, Emilio se separó de Pamella y despidió a Olguín. (Las puertas permanecieron cerradas para él durante muchos años; con el tiempo, Olguín se dedicó a la pintura.) Aunque Emilio deseaba tener un hijo, el matrimonio no era una parte esencial en su vida. Hubo muchas otras mujeres. En 1963, Pamella regresó con sus hijas a París. Emilio realizó viajes infrecuentes para visitar a las niñas y de que trataran de persuadir a su madre para que accediera al divorcio.

No obstante, el principal motor de las ambiciones de Emilio seguía siendo la baja estima que su padre tenía de sus capacidades. Don Emilio se dirigía a su hijo en forma despectiva cuando estaban en presencia de los gerentes de TSM, ya que creía que humillándolo era la mejor manera de hacerlo madurar. Su hijo, decía don Emilio con su fuerte voz, era un playboy indolente con poca capacidad para prestar atención. Habían transcurrido diez años desde la muerte de Gina y todavía le costaba trabajo encontrar el rumbo. Su hijo era un fracaso como esposo, poco confiable como ejecutivo, y generalmente bueno para nada. Era una patética sombra del aparente heredero de TSM, el hombre que algunos decían era el hijo que don Emilio hubiera deseado tener: Fernando Diez Barroso.

Con un sarcasmo que dañó terriblemente el orgullo de Emilio, el monarca de los medios en México bautizó a su hijo como "El Príncipe Idiota". Emilio lucharía por más de una década tratando de demostrar que el apodo no le correspondía.

El Pájaro y El Elefante Blanco

Aunque no era un fanático, Emilio disfrutaba los deportes, especialmente las corridas de toros y el fútbol. Fue uno de los primeros en reconocer el potencial de las transmisiones en vivo como un poderoso atractivo para la televisión. Curiosamente, los deportes merecían muy poco interés por parte de su padre y algunos afirman incluso que realmente le desagradaban. Por consiguiente, los deportes adquirieron un gran significado en la vida de Emilio Jr., ya que, al ganar una importancia creciente para la televisión, se convirtieron en un sector del imperio de su padre sobre el que él tenía el control y a través del cual extendió su base de poder.

Su interés en los deportes le ayudó a gestar su Gran Idea, el proyecto que, según él, demostraría más allá de toda duda su habilidad como empresario y justificaría su percepción de ser el Príncipe Verdadero, cuya designación oficial como heredero de TSM habría de llegar pronto. Ese proyecto fue el Estadio Azteca.

En México, en donde el empresario es el patrón, el que provee de todo a sus empleados, se asume con frecuencia que todo gran empresario es un gran generador de ideas. Los estilos de liderazgo autocráticos —y una prensa a menudo servil— disfrazan el hecho de que esos empresarios generalmente no son inventores sino innovadores: son los que eligen cuáles de las numerosas ideas que les son presentadas, son las que pondrán en práctica. Azcárraga Vidaurreta tomó las ideas de la radio y la televisión comerciales, ambas nacidas en Estados Unidos y las convirtió en éxitos mexicanos. En el caso de Emilio Jr., la primer gran idea con la que tropezó se debió a Guillermo Zamacona, un ejecutivo de ventas de la Cervecería Cuauhtémoc, propiedad de la familia Garza Sada.

Además de empresario, Zamacona era también un intelectual de medio tiempo, que conoció a Emilio cuando participaba como experto en los programas de concurso de la XEW-Radio. Zamacona emprendió varios negocios con su joven amigo Emilio, que no resultaron exactamente como habían planeado. Una de esas aventuras, ingenua en cuanto a su visión del mercado objetivo, era la producción de un encendedor desechable, el Cricket. Para la mayoría de los mexicanos, eran sí una novedad pero también un desperdicio. Además, la gente pobre que compró los encendedores pronto se las ingenió para rellenarlos, por lo que la demanda de encendedores se desplomó y el negocio naufragó. Para muchos, el siguiente negocio de Zamacona con Emilio parecía también destinado al fracaso. Pero esta vez, los tiempos estaban de su parte.

En los cincuenta, como resultado de la interminable migración de trabajadores rurales hacia las ciudades, se hizo evidente que los campos de fútbol del país eran demasiado pequeños y obsoletos, en particular los de la capital. Aparte del equipo Atlante, que tenía su estadio Ciudad de los Deportes, con capacidad para 45 mil espectadores, la mayor parte de los equipos de primera división seguían jugando en estadios para más o menos 20 mil aficionados. Cuando en 1956 se inauguró el Estadio de Ciudad Universitaria (C.U.) para 70 mil personas, con motivo del II Campeonato Panamericano, hubo problemas para dar cabida a las multitudes que acudían a los partidos. Para 1960 había más mexicanos viviendo en las ciudades que en el campo, y el Distrito Federal —con una población de 5 millones y en aumento— demandaba más diversiones.

En esa época, varios empresarios acariciaban la idea de construir un megaestadio, Emilio Azcárraga Milmo incluido. Algunos incluso llegaron a declarar que lo harían, pero nada sucedió. El principal problema era el costo; un proyecto de esa envergadura requería de por lo menos \$8 millones de dólares. Además, se preveía un lento índice de recuperación de la inversión. En realidad,

sólo el Estado podía financiar la construcción de grandes estadios y ya había hecho su parte con el de CU.

Zamacona tenía un plan. Proponía que un estadio así podía ser financiado en parte por la venta de palcos, que serían los mejores lugares para disfrutar los juegos. Él, Emilio y otros inversionistas que pudieran encontrar, formarían una compañía para vender derechos de alquiler por 90 años a las familias acaudaladas y a los empresarios que quisieran ofrecer estímulos a sus empleados de alto nivel o bien invitar a sus clientes. Con el respaldo de una combinación de capital y activos de Azcárraga Milmo y la perspectiva de contar con una suma considerable por adelantado, Zamacona recurriría a sus contactos en los bancos de Monterrey para conseguir un crédito para el faltante. Mientras tanto, dependerían del encanto y carisma de Emilio para convencer a los clientes potenciales de comprar los palcos.

El plan de Zamacona le pareció a Emilio muy atractivo. No sólo era una empresa que le permitiría demostrar sus habilidades de manera muy tangible y visible, sino que complementaría el negocio de TSM; se aseguraría de construir un estadio diseñado para la televisión. Creyó que su padre estaría doblemente complacido.

Un estadio así podría también servir para un nuevo negocio personal: el equipo de fútbol América. Presintiendo el potencial económico del soccer, Emilio había adquirido el club en febrero de 1960, cuando su entonces propietario Isaac Bessudo tenía una deuda pendiente con él. El América era un equipo de glorias pasadas; había ganado cuatro títulos de liga consecutivos en los veinte, pero había caído en la mediocridad. Resucitar a este equipo sería todo un reto. Entonces Emilio hizo algo que se convertiría en un sello de su estilo: contratar al mejor hombre disponible. En ese momento, ese hombre era Guillermo Cañedo de la Bárcena.

Nacido en Jalisco en 1920, Guillermo Cañedo era hijo de una acaudalada familia porfirista que había caído en desgracia. Primero probó suerte como cantante, como actor y como torero, pero cuando la situación familiar empeoró, aceptó un empleo como encargado de una vulcanizadora que estaba en la calle de Hamburgo, en la Zona Rosa. Uno de sus clientes más importantes era Eugenio Prado, propietario de un ingenio azucarero en Zacatepec, Morelos. Prado se percató del aire aristócrata y la capacidad de vendedor de ese joven y astutamente le ofreció un trato: continuaría frecuentando su vulcanizadora si Cañedo accedía a ayudarlo manejando su equipo de fútbol. Cañedo no necesitó de mucha persuasión.

Cañedo presidió al equipo en una etapa de gran éxito para Zacatepec al contratar al reconocido entrenador Nacho Trelles para preparar a la escuadra. Con su talento para la persuasión también empezó a ascender los peldaños de la Federación Mexicana de Fútbol (FMF). Interesado en la dimensión internacional del juego, organizó el primero de muchos torneos anuales por invitación,

con los clubes más importantes de Argentina y Uruguay. En 1958, luego de conducir al Zacatepec a su segundo campeonato de liga en cuatro temporadas, una hazaña histórica para el equipo de una ciudad tan pequeña, Cañedo fue nombrado vicepresidente de la FMF. Sin embargo, al año siguiente, Prado vendió tanto el ingenio como el club de fútbol.

Por consiguiente, Cañedo no tenía compromiso alguno cuando recibió la llamada de Azcárraga Milmo pidiéndole aceptar la presidencia del Club América y ofreciéndole como incentivo el 50% de participación. El mismo año en que tomó las riendas del América, 1960, Cañedo fue elegido presidente de la FMF, un puesto que ocuparía durante un período récord de 10 años. Exhibiendo una notable capacidad diplomática y gran visión a futuro, y fomentando un nuevo espíritu de disciplina y optimismo, Cañedo promovió la profesionalización del fútbol de los clubes mexicanos y mejoró las actuaciones de la selección nacional en la Copa Mundial.

En cuanto al Club América, Azcárraga fue muy directo con Cañedo: no quería que el club fuera simplemente exitoso, quería que fuera un equipo amado u odiado por los aficionados al fútbol, un equipo que inspirara una gran rivalidad con el mejor club de México de esa época, las Chivas de Guadalajara, para así subir los ratings en televisión. Gracias al liderazgo de Guillermo y a los recursos de Emilio, el América contrató jugadores de gran talento tanto de México como de Brasil ("Zague" y otros) y pronto ganó reputación como "el club de los millonetas", el aborrecido rival de las Chivas. Los encuentros entre estos dos equipos se convirtieron en el clásico nacional, en donde "los modestos muchachos mexicanos" de la provincia, como decía el entrenador del América, Fernando Marcos, luchaban contra "los soberbios riquillos con extranjeros" de la capital. En 1965-1966 el América terminó con nueve años de supremacía Chiva casi ininterrumpida, al ganar el primero de muchos títulos de liga con sus nuevos propietarios.

Aunque Cañedo era diez años mayor que Azcárraga, éste se sintió atraído por la personalidad perspicaz, refinada y equilibrada de Cañedo y llegaron a ser muy buenos amigos. Cañedo, su esposa e hijos se volvieron invitados regulares de Azcárraga en su refugio de Acapulco. Emilio gustaba de poner apodos a sus amigos más cercanos —Othón Vélaz ya era "El Chato"— y Cañedo se volvió "Guillo". Conforme creció la amistad, crecieron también las responsabilidades que Emilio puso en manos de Guillo. Pronto estaba asesorando a TSM en todos los aspectos del fútbol. Como presidente de la FMF, directivo del América y comprometido diplomático con proyección internacional, Guillermo Cañedo se convirtió en un recurso muy valioso para el coto de poder de Emilio.

Cuando Zamacona presentó su idea de cómo financiar la construcción de un megaestadio, Azcárraga Milmo estaba dispuesto a tomar el asunto con seriedad. Con el América, ya tenía un equipo que podría jugar en él, y con Cañedo, ya

tenía un lugarteniente que podía aportar al proyecto su experiencia y conocimientos en fútbol, así como su influencia en la FMF. El Estadio Azteca —como patrióticamente lo llamó— no sólo albergaría al América. En busca de que el costo fuera más accesible, el estadio sería la casa de otros dos equipos importantes de la capital: el Necaxa y el Cruz Azul (más tarde remplazado por el Atlante).

A Azcárraga le quedaba claro que construir un gigantesco estadio en México no sólo le ganaría gran prestigio, sino daría al país una ventaja decisiva para obtener la sede de la Copa del Mundo, algo que la FMF había venido discutiendo desde 1958. Tampoco le quedaba duda de que el Mundial sería altamente rentable gracias a la televisión, que apenas había empezado a explotar el fútbol.

El Mundial de Chile en 1962 fue claro ejemplo de ese potencial, y permitió vislumbrar el destino de los deportes televisados. A sugerencia de Cañedo, Fernando Diez Barroso reunió a un grupo de técnicos y comentaristas y los envió, con un estudio móvil de TSM, a Santiago a cubrir las finales. El equipo de TSM filmó los juegos y envió copias en videotape a México. Cuando otros países lo supieron, pidieron al equipo de TSM que hiciera copias para ellos también. Pronto, las cintas producidas por TSM volaban a Brasil, Argentina y Europa, convirtiendo la Copa de Chile en la primera en ser vista en otros continentes y produciéndole a TSM un ingreso extra. Durante los dos años siguientes, Cañedo se fijó una meta más ambiciosa: con el apoyo de TSM y la FMF, se propuso traer a México el Mundial de 1970.

El contrato para construir el Estadio Azteca, según los requisitos estipulados por Azcárraga, Cañedo y Zamacona, contemplaba que el lugar pudiera sentar a 100 mil espectadores, convirtiéndolo en el estadio más grande en su tipo a nivel mundial. En ese entonces, ningún estadio tenía la capacidad de proporcionar asiento a todos los aficionados; la gran mayoría de los seguidores del fútbol en el mundo estaban acostumbrados a presenciar los juegos de pie. A diferencia del Estadio de CU, el Azteca debía estar parcialmente cubierto para ofrecer sombra y protección de la lluvia a aquellos en las filas de arriba. También debía brindar perfecta visibilidad a todos y cada uno de los espectadores, por lo que no debía tener soportes para el techo que obstruyeran la visibilidad. También debía ser pensado para la televisión, con varias cabinas para los comentaristas y sitios adecuados para las cámaras.

En 1962, tres empresas concursaron por el contrato y la ganadora fue la firma Ramírez Vázquez y Mijares. Conocido por sus obras auspiciadas por el gobierno, el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez era responsable de célebres construcciones en la ciudad de México como el edificio de la Secretaría del Trabajo y el Auditorio Nacional, así como por el desarrollo de un modelo de escuelas prefabricadas que fue imitado en todo el país.

De las tres propuestas concursantes, el diseño de Ramírez Vázquez fue el que prestó más atención a los palcos de Zamacona. Habría tres hileras de palcos

alrededor del estadio, unos 600 en total, cada uno con capacidad para 12 personas. (Una modificación posterior aumentaría el número de palcos a 856 y su capacidad promedio a 16 personas.) Cada palco tendría su propio teléfono, baño y cocineta, así como estacionamiento directo debajo para su fácil acceso. Suponiendo que los palcos se vendieran en su totalidad, podría recuperarse casi el 50% de los 12 millones de dólares de presupuesto del estadio, incluso antes de que se jugara el primer partido. El proyecto de Ramírez Vázquez también contaba con la ventaja de que el techo podía ser añadido una vez que el estadio fuera inaugurado, lo que reduciría el plazo para su construcción y en consecuencia el monto del financiamiento requerido. Zamacona obtuvo un crédito del Banco General de Aceptaciones, de Monterrey, y en 1963 comenzó la construcción.

Fuera de su círculo de amigos, sin embargo, pocos compartían el entusiasmo de Emilio por la aventura. Las dimensiones del estadio eran motivo más que suficiente para el escepticismo. El Azteca daría cabida a tantos espectadores como la catedral del fútbol mundial, el Estadio de Wembley en Londres; de hecho, el Azteca sería aún más grande que Wembley, ya que en el estadio inglés muchos espectadores debían permanecer de pie. El proyecto de Emilio, según muchos observadores, era demasiado ambicioso para un país del Tercer Mundo. Se burlaban diciendo que construía un enorme elefante blanco. (Durante la construcción, surgieron protestas de ejidatarios que, clamaban, se estaban invadiendo sus tierras. Las demandas no fueron atendidas hasta 1998, cuando fueron indemnizados.)

La fama de playboy del joven empresario también le era adversa; al igual que una renuencia general a comprar los palcos por adelantado. Algunos clientes potenciales le dijeron que comprarían un palco una vez que el estadio estuviera terminado, no antes. Azcárraga recurrió a su encanto personal y a su habilidad como vendedor para enganchar a varios compradores; los invitaba a comer y les hablaba del futuro espectacular del fútbol y de la perspectiva de celebrar una Copa Mundial en México. Pero el plan de preventa de los palcos no cubrió las expectativas. Muchos sospechaban que el estadio jamás llegaría a terminarse.

En 1964, la suerte de Azcárraga cambió para bien. Primero, en un aparente intento por alentar a su hijo a participar más dentro de TSM, don Emilio lo nombró vicepresidente de producción, programación y ventas. Como si quisiera recordarle que no era el único heredero potencial al trono de TSM, don Emilio también promovió a Rómulo O'Farrill Jr. y a Fernando Diez Barroso; a O'Farrill como vicepresidente de administración y a Diez Barroso como vicepresidente de exportaciones y adquisiciones. Las promociones fueron más bien cosméticas —Luis de Llano, por ejemplo, siguió supervisando la producción— pero ser vicepresidente ayudaba a mejorar el perfil de Azcárraga Milmo.

Segundo, durante los Juegos Olímpicos de Tokio, ese octubre, el cortejo de Guillermo Cañedo con la FIFA, el organismo regulador del fútbol mundial, rindió sus frutos. En esa Olimpiada, el consejo de la FIFA se reunió para analizar las

propuestas de México y Argentina y decidió otorgar la sede del Mundial de 1970 a México. Además, los Juegos de Tokio ofrecieron una espléndida perspectiva del futuro del deporte por televisión, a través de la nueva maravilla de la comunicación satelital. Gracias al recién lanzado satélite estadounidense *Syncom III*, se transmitieron imágenes de los Olímpicos, en vivo, desde Japón hasta Norteamérica.

Estos revolucionarios aparatos que eran lanzados hacia el espacio y de alguna manera se quedaban ahí, enviando imágenes de un punto del planeta a otro, despertaron la fascinación de Azcárraga. Un satélite más avanzado, el *Pájaro Madrugador*, avivó aún más su interés. En vista de que los primeros modelos fueron lanzados a sólo 6 mil kilómetros sobre la superficie de la tierra, giraban alrededor del planeta a una velocidad distinta a la de la rotación terrestre, de manera que una imagen sólo podía ser transmitida del punto A al B cuando ambos puntos eran visibles para el satélite, en algunos casos, sólo por lapsos de 30 o 60 minutos. Pero el *Pájaro Madrugador*, que fue lanzado en abril de 1965, fue enviado más lejos, a una altura de 36 mil kilómetros, en donde su velocidad podía igualar la de la rotación de la Tierra. Conforme giraba el planeta, el satélite giraba con él, volviéndolo “geoestacionario” y permitiendo la transmisión de A a B sin interrupción. Propiedad de Intelsat, un nuevo consorcio financiado por Estados Unidos y otros gobiernos, el *Pájaro Madrugador* podía ser utilizado por cualquiera que quisiera rentarlo.

Para Azcárraga, el *Pájaro Madrugador* representó el adelanto tecnológico que garantizaría la gloria del Estadio Azteca. El satélite fue construido por la Hughes Aircraft Company y un artículo de portada en la revista *Time* llamó la atención de Emilio sobre el equipo que lo había construido. Particularmente, deseaba conocer al joven mencionado como el cerebro detrás del *Pájaro Madrugador*: Harold Rosen.

En esos primeros días de los satélites, Rosen era mucho más joven que otros líderes en su campo. Tal vez Azcárraga percibió un espíritu afín: un pionero como él mismo. En junio le invitó, con su esposa y su hijo, a visitar México en donde empezaron a platicar sobre cómo los satélites podrían beneficiar tanto a TSM como al país. Rosen estaba impresionado con la visión de Azcárraga y su rápida comprensión de la potencialidad del nuevo aparato. También estaba absolutamente encantado, ya que sin mayor esfuerzo Emilio lo hacía sentir como de la realeza. Emilio se encargó de que la visita de Rosen recibiera una gran cobertura en el periódico *Novedades* de O’Farrill y en otras publicaciones. Además lo llevó a un juego de jai-alai, que de hecho interrumpió para presentar a Rosen ante la multitud. Un reflector lo iluminó y Azcárraga anunció por los altavoces que ése era el hombre que revolucionaría las comunicaciones en México. Todos los aficionados aplaudieron.

Después, Azcárraga convocó a una conferencia de prensa para Rosen en Televisión y organizó encuentros con diversos funcionarios gubernamentales,

incluyendo al presidente Díaz Ordaz. En Palacio Nacional, Rosen mostró una película sobre el *Pájaro Madrugador* y contestó varias preguntas sobre cómo los satélites podrían beneficiar a México. Díaz Ordaz parecía fascinado.

La propuesta general de Rosen y Azcárraga era temeraria pero visionaria: México podía ser el primer país en el mundo con su propio satélite estatal de comunicaciones. Ni siquiera los estadounidenses tenían uno propio. Con esta adquisición, se apoyaría la educación, se aceleraría la penetración de la televisión y de los servicios telefónicos, y se facilitaría la proyección internacional del país, incluyendo la Olimpiada en México, que estaba a sólo tres años de distancia. Además ofrecería un medio de comunicación más confiable que el Sistema Nacional de Microondas, que estaba sujeto a frecuentes cortes en la electricidad. Sólo se necesitaba un apagón en una de las estaciones repetidoras para que una señal, viajando a Tijuana o llegando de Texas, desapareciera de las pantallas de televisión.

Pero el Estado, que había invertido millones de dólares para cubrir a México con estaciones de microondas, tenía dudas sobre esta nueva tecnología y rehusó solicitar una propuesta formal de la Hughes. Rosen hoy admite que la jugada fue prematura, tanto para México como para Hughes; de hecho, ningún país tuvo su propio satélite hasta que Canadá obtuvo el suyo en 1972. Pero la reticencia del gobierno, que se mantendría hasta 1980, parecía deberse tanto a las antipatías personales como a reservas pragmáticas. Algunos funcionarios resentían que el sector privado estuviera tomando la iniciativa en un asunto que pensaban era de su competencia. Es más, este entusiasta Azcárraga Milmo, con sus conferencias de prensa, su actitud arrogante y su pinta de junior, era visto con suspicacia. Éste era, después de todo, el joven que estaba enfrentando grandes problemas en la construcción del Estadio Azteca.

No obstante, Azcárraga Milmo prosiguió su campaña publicitaria y al poco tiempo viajó a la sede de la empresa Hughes, en Los Ángeles. Su comitiva incluía a Jacobo Zabłudovsky, un joven pero ya conocido periodista de televisión. Entre otras cosas, conducía el programa semanal *Telemundo*, que cubría la carrera espacial Estados Unidos-Rusia. Zabłudovsky, quien se convertiría en el principal animador de Emilio en sus planes satelitales, era además un columnista en la revista *Siempre!* La nota que envió a la revista captaba muy bien la visión del uso de los satélites que había sido conceptualizado por el escritor futurista Arthur C. Clarke y que Rosen y la gente de Hughes habían empezado a poner en práctica. Esta visión no sólo anticipaba la efectiva eliminación de las distancias, sino que profetizaba el desarrollo de los teléfonos celulares y los videoteléfonos, las computadoras laptop y el correo electrónico, la televisión satelital directo-al-hogar y las películas de pago por evento.

Al mismo tiempo, y seguramente por indicaciones de Azcárraga, Zabłudovsky entretejía en su artículo observaciones dirigidas al gobierno. Aludía al programa federal de alfabetización, llamando a los satélites “el principio del fin del analfa-

betismo”. Aminoraba el costo involucrado, que se calculaba en \$12 millones de dólares. Y como golpe final, aguijoneaba al gobierno recordándole sus propósitos modernizadores; evocaba la promesa de enlazarse con la América entera y —si el gobierno dejaba escapar esa oportunidad— advertía la terrible amenaza del atraso social. “El satélite artificial para México”, concluía su alegato, “es una necesidad, ahora mismo”.

Ese mes de septiembre, Azcárraga estaba dispuesto a probar que su percepción del futuro era algo alcanzable, por lo que organizó con Cañedo la primera transmisión por satélite para México. Se trataba de la defensa del título de campeón mundial de peso pluma de Vicente Saldívar, “el Zurdo de Oro”, contra un retador galés, Howard Winstone, desde Londres. TSM firmó para utilizar el *Pájaro Madrugador* en lo que Zabludovsky proclamó era la primera aplicación comercial del satélite entre dos continentes. Al ser una transmisión trasatlántica, serviría como prueba para las transmisiones de la Copa del Mundo desde Inglaterra, el año siguiente. Era muy caro —incluyendo los derechos de la pelea, unos \$56 mil dólares—, pero el evento fue patrocinado por la Cervecería Modelo, así que TSM pudo repartir el costo.

La pelea tuvo un gran impacto entre el público. *Siempre!* incluso estimó que había sido el espectáculo televisivo más visto en la historia de México. Pero su éxito y la propaganda de Zabludovsky no fueron suficientes para cambiar la mentalidad del gobierno; decidió quedarse con la red de microondas. Sin embargo, al año siguiente el presidente Díaz Ordaz por lo menos (o mejor dicho, finalmente, ya que México fue el país número 54 en adherirse) autorizó la entrada del país en el consorcio Intelsat, que permitía al Estado el uso de sus satélites. Con la Olimpiada en mente, Díaz Ordaz también concedió la construcción de una “estación terrena” para subir y bajar las señales de satélite, y así México no tuviera que retransmitir e importar las imágenes vía microondas desde y hacia Estados Unidos. Azcárraga debe haber pensado que este reconocimiento de la utilidad del satélite pronto resultaría en la luz verde para la compra de uno para México. Si eso no sucedía, confió a sus amigos, compraría uno él mismo.

De cualquier manera, esto parecía estar garantizado: gracias a Intelsat y a los esfuerzos de Cañedo por conseguir el Mundial de 1970 para México, el Estadio Azteca podría ser el anfitrión de eventos deportivos de inmenso impacto internacional —si tan sólo el hombre a cargo pudiera terminarlo.

La preventa de palcos seguía siendo un problema para Emilio. No habría sido tan grave si Emilio hubiera sido más astuto en los números y más atento en los detalles, pero no fue así. Para 1965, cuando la estructura ya se vislumbraba en Tlalpan, al sur del Distrito Federal, Emilio se encontraba en profundos problemas financieros. Se hablaba de corrupción a todos los niveles, que los proveedores inflaban los precios y que los contratistas aceptaban sobornos. También tenían que cumplir con una gran cantidad de requisitos inesperados establecidos por el gobierno capitalino, incluyendo, entre otros, el acceso para el transporte y

un puente peatonal sobre la adyacente Calzada de Tlalpan. Las versiones sobre la gravedad de los costos excesivos eran muy variadas: algunos decían que eran enormes, mientras que otros afirmaban que eran mínimos. Lo cierto es que la fecha de inauguración seguía posponiéndose. Conforme aumentaban los intereses, Emilio se encontró muy cerca del incumplimiento del pago de sus créditos. Corría el riesgo no sólo de perder prestigio; un día, mientras comía en su casa de Lomas Altas, sonó el timbre. Un segundo después entró la sirvienta apresurada, diciendo: “Señor, ¡ahí afuera hay unos señores que dicen que vienen a embargar la casa!”

En una decisión que debió herir profundamente su orgullo, recurrió a su padre en busca de ayuda. Don Emilio sintió que no tenía otra salida más que rescatar a su hijo y arregló que TSM asumiera la responsabilidad financiera. Debía cuidar el prestigio de la familia: un Azcárraga jamás dejaba de pagar sus deudas. Pero Azcárraga Vidaurreta estaba furioso. Estaba enojado con Zamacona porque, según él, había mal aconsejado a su hijo, pero sobre todo, estaba irritado con Emilio Jr., por su incompetencia, su falta de liderazgo y su irremediable costumbre de no enfocar su atención. Cuando bajó su enojo, don Emilio comenzó a bromear, diciendo que como el Estadio Azteca estaba perdiendo tanto dinero de Telesistema, su hijo debía ser enviado a la cárcel.

La dolce vita

El fútbol no era la única actividad extracurricular que ocupaba a Emilio a mediados de los sesenta. El joven vicepresidente también exploraba el mundo de la música. Los Azcárraga no habían mostrado interés en el negocio de los discos desde que RCA Victor asumió el control directo sobre su división mexicana, que don Emilio —y luego su sobrino Rogerio Azcárraga— había controlado desde 1927 hasta mediados de los años cincuenta. En 1957 Rogerio creó el sello Orfeón, pero era independiente de TSM. Emilio Jr. vio la oportunidad de hacer que la música fuera nuevamente un negocio importante para la familia cuando conoció a un joven anglo-irlandés, John Finny, que trabajaba para la empresa británica EMI.

Cuando Finny llegó a México en 1963, EMI tenía una lista de intérpretes que incluía estrellas de la talla de Los Beatles y fuertes subsidiarias extranjeras como Capitol Records, que manejaba a Los Beach Boys. Pero la operación de EMI en México, bajo el sello Capitol, estaba limitada a un convenio de licencia con la firma Musart. La empresa londinense vio a México, con una población de 40 millones y un mercado disquero que valía por lo menos \$12 millones de dólares, como una plaza que podía ser mejor explotada mediante una operación directa. Así, EMI envió a Finny, un ex militar con poca experiencia pero mucha seguridad en sí mismo, a explorar las posibilidades de establecer una sociedad en México.

Finny eligió a Telesistema, asumiendo que los sistemas de radio y televisión de los Azcárraga podían ser de mucha utilidad a los artistas de EMI y Capitol, y que también se facilitaría la integración de una buena lista de artistas mexicanos. Finny propuso a Emilio Jr. que el sello disquero más grande del mundo debía tener como socio lógico a la compañía de medios más grande de México. ¿Qué le parecía la idea? En un principio, Emilio se sintió preocupado por un posible conflicto familiar con el Orfeón de Rogerio, pero Finny lo convenció de que como Orfeón se especializaba en lo local, no habría realmente una competencia directa. (Esto era cierto a medias, ya que parte de la estrategia de EMI era integrar una plantilla de artistas locales.)

Azcárraga Milmo vio la oportunidad de emprender otro negocio propio, así que aceptó, con una modificación al convenio: él mismo sería el socio mexicano de EMI. En aquellos días, antes de la crisis del Estadio Azteca, Emilio creía tener capital suficiente para ese negocio y que además podría conseguir fácilmente financiamiento complementario. Por lo que tocaba a TSM, no había necesidad de que fuera un inversionista directo, ya que le daría exposición a los intérpretes de EMI y de Capitol, de cualquier forma. Sin embargo, Emilio le advirtió que no contara con recibir un trato preferencial, ya que tanto su padre como De Llano insistían en una relación igualitaria con todas las compañías disqueras.

La propuesta le gustó a Finny, quien había descubierto una química inmediata en el trato con Emilio Jr. Ambos eran jóvenes entusiastas que anhelaban dejar huella en los negocios. Emilio hablaba bien inglés, era elegante y muy guapo. Aunque recién había cumplido los 34 años, ya lucía el mechón blanco sobre la frente que le daba un aire distinguido. También tenía el talento de comprender rápidamente las cosas; enseguida entendió la explicación de Finny sobre el negocio disquero. Finny fue uno de los primeros de los muchos europeos y estadounidenses que en las décadas siguientes sucumbirían a su encanto.

El aire principesco que Finny descubrió en Emilio era en parte prefabricado, por supuesto. Pronto se hizo evidente que el joven mexicano tenía su lado histriónico: a menudo se salía con la suya exagerando ciertas actitudes, pasando de una jovial generosidad a una furia atronadora. Si querías hacer negocios con Emilio, no te quedaba más que seguir su juego y “hacerle la barba”, y tenías que elegir cuidadosamente los momentos en que debías estar en desacuerdo con él para convencerlo de que tenías agallas. Pero Emilio también parecía librar una épica batalla de voluntades; era un príncipe que carecía de los favores del rey. No obstante, era lo suficientemente astuto, visionario y ambicioso como para crear su propia grandeza, si se le daba la oportunidad.

Finny convenció a su jefe en Estados Unidos, Lloyd Dunn, vicepresidente de Capitol, de que deberían aliarse con Azcárraga Milmo. En septiembre de 1964, Dunn y un experto técnico llamado Hardy volaron desde Los Ángeles para lo que sería un memorable cierre para todos los involucrados. Como los nuevos socios de Emilio pudieron notar, el joven ejecutivo tenía la habilidad de repre-

sentar el papel del príncipe —ahora al estilo maquiaveliano— y combinar los negocios con incursiones en *la dolce vita*.

El plan era que Finny llevaría a Dunn y a Hardy a conocer a Emilio, a su casa de Lomas Altas, en donde todos firmarían el convenio de coparticipación. Cuando arribaron a casa de Emilio, no había señales del anfitrión. Los sirvientes les ofrecieron un trago y otro trago, y como los visitantes no tenían idea del efecto que la altura de la ciudad de México tenía sobre los recién llegados, pronto empezaron a emborracharse. Dos horas después, por fin, llegó Emilio, acompañado por un amigo, el decorador de interiores Dr. Javier Barbosa, y sugirió firmar el contrato durante la cena.

Una vez que estuvieron sentados a la mesa, Emilio tomó el contrato y para sorpresa de todos dijo: “No he tenido tiempo de leer esto. Déjenme echarle una ojeada”. Finny sabía muy bien que Azcárraga había tenido semanas para revisar el contrato y seguramente lo había hecho. Emilio comenzó a leer el contrato como si fuera la primera vez que lo veía, párrafo por párrafo, cuestionando algunos de sus puntos con cierto desdén pero incisivamente, e interrumpiendo frecuentemente las réplicas de Dunn y Hardy para pedir a los meseros le sirvieran más vino. Era una magnífica actuación: aquí estaba Emilio en su elemento, jugando su propio juego de poder ante los dos estadounidenses. Aquí había un hombre demasiado encantador como para ofender y suficientemente astuto como para que sus invitados no tuvieran duda de quién estaba al mando.

Finny había advertido a Dunn que Azcárraga solía montar ese tipo de espectáculos. Cuando Emilio estaba en ese ánimo, lo mejor era sortear sus ataques, buscando respuestas hábiles a sus irónicas preguntas, sin perder el sentido del humor, así que Dunn siguió bien el juego. Pero Hardy carecía de la sofisticación de su compañero, y a eso había que agregar un poco de alcohol. Decidió que no le agradaba este caballero mexicano y, en un arranque de *in vino veritas*, le dijo a Emilio que era un hijo de puta grosero y arrogante. Era justo el tipo de reacción que a Azcárraga le gustaba provocar, particularmente en un gringo: presionar hasta que saltara la vulgaridad americana. Al igual que su padre, Emilio sentía simpatía por los estadounidenses, pero también le gustaba recordarles que los mexicanos podían ser tan inteligentes y cultos como ellos, y a veces más. Sin embargo, consecuente con su actuación, Emilio fingió sentirse ofendido con los insultos de Hardy, y Finny y Dunn tuvieron que desplegar sus dotes diplomáticas para calmar las aguas y lograr que su anfitrión firmara el convenio.

Después de cenar, a insistencia de Emilio, Dunn llevó a Hardy de vuelta al hotel. Feliz por la partida de ese gringo tan desagradable, Emilio sugirió que él, Finny y Barbosa celebraran el convenio a la mexicana, así que los tres se fueron a un club estilo Las Vegas, el Terraza Casino, un lugar con bailarinas y meseras semidesnudas. Cerca de las 3 de la mañana los empleados estaban listos para cerrar el lugar, pero Emilio dijo que era muy temprano para que se fueran a

dormir. Se le ocurrió una idea: conocía a tres mujeres en Polanco que merecían una serenata.

“Una señora y sus dos hijas”, le dijo a Finny, “todas son tan hermosas que no podrás adivinar quién es la madre”. Partieron hacia la Plaza Garibaldi a contratar un mariachi. A esa hora tan avanzada, los mejores grupos ya estaban comprometidos, así que Emilio decidió que a falta de calidad podía tener cantidad y entonces informó a todos los mariachis y tríos que estaban en la Plaza que los contrataba. Presintiendo que estaba a punto de ser testigo de una ocasión histórica, Finny empezó a contar a los músicos mientras se amontonaban en grupos de cuatro o cinco en los taxis que Emilio paraba. Eran 150 músicos en total, metidos en 37 autos que el coche de Emilio encabezó rumbo a Polanco.

El cortejo despertó la curiosidad de la policía, pero cuando se percataron de quien estaba al frente, se ofrecieron a escoltarlo. Una vez en Polanco, los policías bloquearon la calle con sus patrullas para que los mariachis y los tríos pudieran tocar sin ser molestados. La banda de 150 elementos comenzó a tocar. Justo como Emilio había pronosticado, las tres hermosas mujeres hicieron su aparición. Finny estaba esperando el enojo de los vecinos, pero sucedió todo lo contrario. Una a una, las casas encendieron sus luces y pronto todos los vecinos estaban cantando y bailando en la calle. Como era su fiesta, Emilio estaba decidido a ser el anfitrión perfecto, así que instruyó a Barbosa para que llamara a su casa y despertara a las cocineras. Una hora más tarde, sus sirvientes ofrecían a los invitados un desayuno con champaña en la banqueta.

Finny contemplaba la escena con asombro, pero aún había más. En un momento dado, Emilio volteó y le dijo: “Nunca antes conocí a un vendedor irlandés. ¿Por qué no trabajas para mí?”

“Bueno”, le respondió Finny, “soy un poco caro”.

Imperturbable, Emilio le dijo: “Sé lo que pagan las compañías inglesas. Lo que sea que estés ganando, te lo duplico”. Finny se convirtió entonces en el jefe de desarrollo de nuevos negocios de Emilio, engrosando las filas de su coto de poder.

Gran parte de la vida social de Emilio en los años sesenta se desenvolvió en torno a dos instituciones: el Club América y el Hípico Francés. El Club América era un lugar nocturno para caballeros, para el cual Emilio rentó la planta alta del Quid, el cabaret de Ernesto Alonso. Azcárraga no sólo llevaba a sus amigos sino también a sus socios de negocios al América, en donde los visitantes extranjeros se sorprendían al encontrar que el lugar satisfacía ambos tipos de preferencia sexual.

Emilio, quien de joven gustaba especialmente del vodka, podía generalmente controlar su forma de beber. No obstante, había ocasiones en las que la mezcla de alcohol y orgullo lo metían en problemas. Algunos recuerdan una ocasión en la que peleó a golpes con un funcionario del gobierno. Todavía borracho, se

presentó en Televisión, determinado a denunciar a su rival al aire, pero Luis de Llano lo detuvo, devolviéndole el sentido común a cachetadas y sacándolo como bulto de la estación.

La vergüenza de su rompimiento con Pamella no impidió que Emilio siguiera frecuentando el que había sido el centro de su vida social con ella, el Hípico Francés. El Hípico ofrecía varios atractivos para Emilio, quien mantenía su afición por montar desde sus tiempos de Culver. Emilio era buen jinete pero no un jinete natural. Creía que debía ser bueno en esta actividad simplemente porque iba de acuerdo con la imagen principesca que estaba cultivando. Le gustaba saltar obstáculos altos y participar en competencias porque quería que la gente viera que tenía agallas y debe haberle complacido enormemente escuchar cuando sus amigos, como Othón, le decían que ese pasatiempo suyo era una locura. Una vez, durante una borrachera, le confió a Finny, quien también iba al Hípico, que nunca había participado en una competencia sin sentir miedo. Pero no dejaba que ese miedo se notara. A mediados de los sesenta, Emilio creyó que ya había saltado lo suficiente para probar su valor así que dejó de competir, pero siguió montando por varios meses hasta que un accidente casi lo deja inválido. Emilio sufrió una terrible caída, su caballo le cayó encima y tuvieron que operarle la pierna. Le colocaron un tubo de metal y por el resto de su vida, caminó cojeando ligeramente.

El Hípico Francés era un buen lugar para un joven con dinero y nuevas ideas ya que podía establecer buenos contactos de negocios. Además de su primo Rogerio y amigos como Finny, Lalo Novoa y Gerardo Rodríguez, quien era capitán del equipo de salto de México, los miembros incluían a figuras como Luis Barragán y Mario Pani, dos de los más célebres arquitectos de México. La mayoría estaba formada por un grupo de inmigrantes y expatriados franceses entre los que estaba Paul Jean, presidente de la empresa de textiles Celanese y también presidente del Hípico.

La hija de Jean, Nadine, tenía apenas 18 años cuando llamó la atención de Emilio. Era una delgada rubia, bonita más que hermosa, dulce, pero sensual y muy coqueta. En un baile para celebrar el Día de la Bastilla, Emilio observó que Gerardo Rodríguez bailaba con Nadine y ambos salían subrepticamente de la fiesta para besarse. Cuando volvieron a entrar, Emilio susurró al oído de su amigo: “¡Te la voy a bajar!” Al día siguiente, Emilio empezó a mandar a la joven enormes arreglos de flores.

Para Emilio, a quien no le costaba trabajo rodearse de mujeres mucho más jóvenes que él, Nadine era sólo una de las muchas niñas bonitas de las cuales podía elegir caprichosamente como su amante. Pero los miembros del Hípico observaron que Nadine era muy obvia en buscar la atención de Emilio, mientras que éste —aunque disfrutaba del romance furtivo en la Plaza Río de Janeiro— era bastante casual en su trato hacia ella. Es cierto, le gustaba Pilú, como él la llamaba, pero a veces no la invitaba a las fiestas de fin de semana con sus ami-

gos. Al involucrarse con el príncipe playboy, Nadine estaba jugando con fuego, y terminaría quemándose.

Frente al escándalo de haber causado un embarazo fuera del matrimonio, Emilio sabía que debía asumir su responsabilidad. Paul Jean estaba muy preocupado de mantener su imagen ante la sociedad. En cuanto a don Emilio, nadie podía prever lo explosiva que podría ser su reacción. Incluso entonces, Emilio debió enfrentar la ira de su padre. Cuando le dijo que se iba a casar con Nadine, don Emilio tronó: “¿Otra francesa? ¿No te basta con la que ya tienes?”

Emilio tenía que volver a rogarle a Pamella que le concediera el divorcio y como ella estaba en París, no era una tarea sencilla. Cuentan sus amigos que Pamella se rehusó por varios meses; estaba resentida, en parte por los fallidos esfuerzos de Azcárraga por ser un padre para sus hijas.

Emilio desposó a Nadine a principios de 1965. Su embarazo, enfatizado por su delgada constitución, era más que evidente. No hubo ceremonia religiosa, sólo una modesta boda por el civil. El 1 de junio de ese mismo año, Nadine dio a luz, y Emilio se encontró con que por quinta vez en su vida había procreado una hija. Nadine la llamó Carla.

Tres años más tarde, Nadine daría a Emilio su anhelado y único hijo varón. Algunos amigos sintieron que ella tuvo una influencia apaciguadora sobre su esposo. Sin embargo, sus logros demostraron ser una insuficiente protección contra las debilidades de Emilio: el legado psicológico de Gina y su inclinación por las mujeres. Su tercer matrimonio duró más que el segundo, pero no mucho más.

Capitol de México, la subsidiaria de EMI, fue lanzada en la primavera de 1965. Un brasileño muy activo, André Midani, fue nombrado gerente general y Azcárraga invitó a su primo, Víctor Rivero Azcárraga, el fabricante de televisores, como socio adicional. (Emilio vendió a Rivero la mitad de sus acciones, supuestamente motivado por las deudas que surgían con el Estadio Azteca.)

Ahora que había empezado a tomarle gusto al negocio de la música, Azcárraga y sus socios vieron que se podía lograr mucho combinando la televisión mexicana con el pop en inglés. En esa época, los espectáculos musicales de TSM tenían un alto contenido de música tradicional mexicana. Sólo algunos, como el que patrocinaba Orfeón, *Orfeón-a-go-go*, daban espacio al rocanrol en español, que no eran más que refritos de las canciones de rock de Estados Unidos. Pero desde 1964, en los clubes de Tijuana y la ciudad de México se puso de moda un sonido más vivo y menos conservador. En pocas palabras, los artistas en boga ya no querían ser Bill Haley y Los Comets o Elvis Presley, querían ser Los Rolling Stones o Los Beatles.

Cuando Finny sugirió que lanzaran un programa de rock del tipo de *Whiskey-a-go-go* de Estados Unidos, que respondiera al nuevo y más atrevido sonido del momento —“la ola inglesa”— Emilio aceptó el reto. Un reto, era exactamente la

idea. Aunque Emilio era formalmente su superior, Luis de Llano protegía celosamente su feudo en la producción, con el respaldo de Azcárraga Vidaurreta. Más aún, De Llano no era ningún fanático de la nueva música. De hecho, la vieja generación veía el rock con cierto recelo si no es que desdén, por su relación con la liberación sexual y el desmadre. Ese año, muchos de los cafés cantantes para jóvenes en la capital, que eran los sitios donde se presentaban las bandas de rock locales, fueron cerrados durante redadas de la policía. Quizá por la rebeldía hacia la autoridad de los padres que proponía la nueva música, Emilio sentía cierta simpatía por el rock, al menos en su encarnación prehippy.

Cualquier movimiento de Azcárraga en el área de producción que no hubiera sido ordenado por su padre, debía ser manejado con astuta diplomacia. Mientras Finny se encargaba de buscar nuevos talentos para el espectáculo, Azcárraga pensaba en la forma de introducirlo en la programación de TSM con un mínimo de protestas por parte de De Llano o de su padre. Pensó en el popular comediante, El Loco Valdés, cuya nueva comedia vespertina, *Operación Ja-Ja*, estaba teniendo poco éxito. La idea de Azcárraga era dar al programa un nuevo formato, salpicado con algo de rock, baile y los sketches cómicos del Loco.

Azcárraga quería que ese programa tuviera más clase que otros musicales producidos por TSM. Uno de los elementos que introdujo sentó un precedente para la televisión mexicana y tuvo duraderas ramificaciones en la forma en que los mexicanos se veían representados —o mal representados— en los medios masivos. A Azcárraga no le gustaba el aspecto de las bailarinas de TSM. La mayoría eran de clase media y de tez morena; según él parecían prostitutas. Emilio quería chicas esbeltas, de cabello rubio y tez clara, que hicieran que el programa pareciera más estadounidense y menos mexicano. Pidió a Finny que buscara algunas de estas chicas, pero las únicas que se ajustaban a la descripción —y que sabían los últimos pasos y movimientos de baile— eran del Colegio Americano y del Liceo Francés. Las madres de estas niñas bien se negaban a que sus hijas adolescentes estuvieran cerca del lascivo mundo del pop. Para persuadirlas, Emilio consiguió a dos respetables damas de sociedad para que cuidaran a las niñas.

Azcárraga le dio a Finny sólo tres semanas para preparar el programa. El ritmo de trabajo fue frenético. Peinando los clubes de la capital, Finny encontró un grupo de cinco elementos de Sonora que tocaban refritos y covers en inglés de las nuevas tonadas británicas; parecían tener la energía y el entusiasmo adecuados. Midani quedó también impresionado así que firmó con ellos para Capitol. Pero el grupo tenía un nombre bobo y ni siquiera eran dueños de sus instrumentos. Midani y Finny dieron al grupo un nuevo aspecto, un corte de cabello al estilo Beatle, sus propias guitarras y batería, y tomando sus raíces sonorenses, un nuevo nombre: Los Yaki. Encabezados por Benny Ibarra, quien en sus presentaciones gustaba moverse al estilo de Mick Jagger, el grupo desafió los límites establecidos por el rocanrol “respetable”. Remodelados por Capitol, Los Yaki

estaban destinados a convertirse en uno de los primeros grupos mexicanos que alcanzaron éxito comercial al tocar el nuevo rock.

La renovada *Operación Ja-Ja* fue lanzada a fines del verano de 1965. Temiendo la reacción de su padre, Emilio no asistió a la primera emisión, pero para su satisfacción tanto el programa como Los Yaki tuvieron una cálida acogida. Otros estaban menos complacidos. Finny recuerda que en menos de una semana ya había una ola de protestas en la prensa, argumentando la influencia inmoral del programa en la juventud mexicana. Algunos críticos arremetieron contra la música, con más aspereza de lo habitual en relación con otros programas de rock, y contra sus güeritas de falda corta. Con todo, la audiencia del programa siguió creciendo, obligando a don Emilio a reconocer que su hijo había creado un éxito comercial.

Aunque el programa regresó a la supervisión de De Llano, el episodio constituyó un gran éxito para Emilio Jr. Presintiendo su potencial comercial, había despertado una verdadera tendencia cultural. En poco tiempo, los espectáculos de rock, con todo y sus “muchachitas locas” como bailarinas, se multiplicaron en el Canal 2. En una sola semana de septiembre, empezó a transmitirse *Yeah Yeah Yeah a Go Go* en el horario de las 8, ofreciendo una audiencia más adulta para Los Yaki, y también arrancó *Hulla-Ballo* los sábados por la noche, con videoclips importados con material nuevo de rock. Por su parte, el renovado programa de El Loco Valdés siguió transmitiéndose hasta 1970.

La participación de Azcárraga en Capitol se desarrolló con menos fortuna. El sello en sí demostró ser un éxito gracias a su lista de artistas ingleses y también a Los Yaki, cuyos refritos de Los Beatles y de otros los convirtieron en uno de los mejores grupos de la década. Pero Dunn y Midani se desilusionaron de Azcárraga. Con su carácter mercurial, no tardó en dirigir su atención hacia otras cosas; Midani se topó con que tenía que contactar a Víctor Rivero para poder comunicarse con Emilio. Para Capitol, Azcárraga había roto su obligación contractual de dar espacios a sus artistas en TSM. El desencanto fue mutuo. Azcárraga sintió que los ejecutivos de Capitol no lo estaban tratando con el debido respeto. Pensaba que el presionarlo para que diera un trato privilegiado a los artistas de Capitol era vulgar; la disquera no comprendía que don Emilio insistiera en un trato igualitario para todos los sellos, ni el estrecho control que De Llano ejercía sobre la programación. Por su parte, Midani era ambicioso y con demasiado orgullo para rendir honores al príncipe Emilio.

El 12 de noviembre de 1965, Telesistema perdió a su heredero aparente. Se llevaba a cabo una reunión en Acapulco, convocada por la red estadounidense NBC para algunos de sus directores afiliados. Don Emilio, cuya relación con la empresa se remontaba a los años veinte, ofreció patrocinar una fiesta para los ejecutivos de NBC en su residencia del puertito. Dio instrucciones a Luis De Llano de que tuviera cantantes y bailarines para la ocasión, y ofreció dar la bienvenida a

los estadounidenses enviando al aeropuerto capitalino una comitiva para ayudarlos a hacer la conexión a Acapulco.

Un grupo de ejecutivos de TSM, entre ellos De Llano y Othón Vélez, estuvieron en el aeropuerto cuando Alistair MacKenzie llegó. MacKenzie, quien vino con su esposa, era el jefe de las operaciones en Latinoamérica para NBC, así que merecía un trato especial. Se dispuso que los invitados volaran en el avión privado de los O'Farrill, acompañados por Fernando Diez Barroso —quien sustituía a Emilio, que se había roto una pierna al caerse de un caballo— y el joven Rómulo O'Farrill III, a la sazón con 23 años y jefe de prensa de TSM. Poco después de despegar, uno de los motores del avión falló. Los pilotos realizaron un aterrizaje forzoso en la planicie fangosa del Lago de Texcoco, a cinco kilómetros del aeropuerto, pero el impacto rompió el tren de aterrizaje. El lodo empezó a introducirse a gran velocidad por la parte posterior y la aeronave comenzó a hundirse. El lodo alcanzó a los pasajeros, ahogando a la esposa de MacKenzie, a O'Farrill y a Diez Barroso.

Además de la tragedia familiar, la pérdida de Diez Barroso, que tenía 48 años, fue enorme. Había sido la gran promesa de TSM. En los últimos años, Fernando había agregado la adquisición de programas a sus ocupaciones administrativas, principalmente las películas y series estadounidenses que representaban la mitad de la programación del horario estelar de TSM. Hasta entonces, la adquisición de esos programas había estado a cargo de las agencias de publicidad, que los utilizaban para el tiempo adquirido en TSM. Pero la competencia entre las agencias por los mejores programas había elevado los precios considerablemente, y como el número de compañías dispuestas a anunciarse en televisión iba en aumento, era lógico que TSM adquiriera directamente los programas de Estados Unidos. Diez Barroso convenció a los exportadores, quienes en realidad no tenían otro canal de distribución potencial además de TSM, para que le vendieran sus productos a precios muy bajos. Puede ser justo decir que más que cualquier otro de los ejecutivos de don Emilio, Diez Barroso fue quien transformó a la empresa en un generador de utilidades.

Pendejadas

A la tragedia del 12 de noviembre debía seguir el ungimiento de un nuevo heredero. Emilio esperaba que ahora su padre lo tomara en cuenta y rectificara las actitudes pasadas. Pero la muerte de Diez Barroso sólo incrementó la sensibilidad de don Emilio hacia las insuficiencias aparentes de Emilio Jr.

Don Emilio amaba a su hijo y deseaba con el alma que un día pudiera ser su sucesor. Ciertamente, el abanico de sucesores potenciales era limitado. Rómulo O'Farrill Jr., quien había sustituido a Diez Barroso a la cabeza de la administración de TSM, no era un hombre de ideas. Mostraba poca aptitud para dirigir TSM

y además, ese mismo año asumió mayores responsabilidades en el periódico de su padre, *Novedades*, como su vicepresidente y director general. Emilio Jr. era el único contendiente real, pero don Emilio no podía dejar de comparar a su hijo con su difunto yerno y no le acababa de convencer como el sustituto adecuado. ¿Cómo podría moldear al impredecible playboy, ahora con 35 años de edad, en un dedicado ejecutivo que se ganara el respeto de los altos ejecutivos de TSM? ¿Cómo podría hacerle escuchar sus consejos y seguir sus directrices? Don Emilio pensaba que su hijo aún necesitaba endurecerse.

El León se volvió abiertamente mucho más crítico. Pero mientras más se refería a Emilio Jr. como pendejo, más impredecible y caprichoso se volvía. Quería demostrarle a su padre que valía, pero cuando trataba de involucrarse en algún proyecto, invariablemente pisaba los callos a alguien, como a De Llano. O bien se aburría e impacientaba si tenía que dar seguimiento a alguna idea con todas las minucias de la operación. Cuando se distraía, su padre lo regañaba, y mientras resurgía su inseguridad, Emilio descargaba su frustración en otros. Sabiendo que era el único sucesor en TSM, Emilio tenía frecuentes arranques de despotismo con sus empleados. Pero a pesar de ello, Emilio podía ser sumamente encantador, ingenioso y generoso.

Esta mezcla de Jekyll-Hyde, provocada en un principio por una rabia latente por la injusta muerte de Gina y luego por las inseguridades exacerbadas por su padre, se volvió fundamental en el estilo de liderazgo que desarrolló. Con la gran arrogancia que lo respaldaba —como príncipe, Azcárraga sabía que podía darse el lujo de esos cambios de humor—, ese estilo sería la base de su reputación como El Tigre en las décadas por venir.

A menudo parecía que el mejor remedio para las frustraciones y las fricciones familiares era escapar de ellas. Emilio lo hacía con regularidad, huía a Acapulco, Los Ángeles o París. A veces volvió a ser un junior, desatendiendo sus responsabilidades y provocando los regaños de su padre. La presión sobre Emilio Jr. empeoraba por el hecho de que todos los ejecutivos de la empresa sabían lo que su padre opinaba de él. Azcárraga Vidaurreta pensaba que su hijo le prestaría más atención si lo humillaba frente a sus amigos y llegó a llamar a los miembros de su camarilla a su oficina, para que presenciaran sus reprimendas.

John Finny recibió varias de estas llamadas. Una vez, encontró al hombre al que llamaba jefe desplomado en una silla, la cabeza baja, la mirada en el suelo. Don Emilio lo había fustigado y todavía no terminaba. “No sé cómo este listo irlandés pudo haber creído toda tu mierda”, le dijo a su hijo. “Irlandés”, dijo dirigiéndose a Finny, “mi hijo es un idiota, así que voy a pedirte que le expliques una vez más por qué esta idea suya no va a funcionar...”

Aunque no presenciaran estas escenas, varios empleados tenían sus dudas sobre Emilio y sus habilidades. Sabían que sus negocios personales a menudo fracasaban y probablemente sabían que don Emilio había tenido que rescatar el descomunal proyecto del Estadio Azteca, que seguía siendo considerado por

muchos como un elefante blanco. La estructura autocrática de poder en TSM y la fama de su dirigente, primero como Rey de la Radio y ahora como Rey de la Televisión, alentaron una actitud casi reverencial hacia don Emilio. Varios ejecutivos, actores y actrices juraron lealtad únicamente al rey y por aliarse con él de esta manera, se sintieron superiores a su joven y en apariencia incompetente heredero. Se murmuraba en los pasillos de Televisión... “ahí viene el Príncipe Idiota”.

Las murmuraciones sobre Azcárraga Milmo también se producían fuera de la empresa. Agustín Legorreta, director de Banamex, el banco más grande de México, dio en una ocasión lo que parecía ser la opinión generalizada luego de la muerte de Diez Barroso: “Dios sabe quién va a dirigir Telesistema luego de don Emilio. Van a tener que traer a alguien de Estados Unidos”.

Los miembros del círculo de Emilio Jr. resentían la reputación de su jefe y trataban de mejorarla, pero enfrentaban el obstáculo de su orgullo excepcional. En una ocasión, Finny trató de involucrarlo en un programa rural de autoayuda de Naciones Unidas, que invitaba al sector privado de varios países a donar fondos para proyectos comunitarios. Emilio tenía su lado compasivo, pero no era consistente. Se interesó lo suficiente en el esquema como para aceptar unirse a un grupo de empresarios mexicanos que ofrecerían una serie de discursos ante la prensa internacional en Nueva York. El grupo incluía a Legorreta, a otro banquero, Manuel Espinosa Yglesias, y a varios magnates más. Pero justo cuando el evento iba a comenzar, Azcárraga se acercó a Finny, molesto y perturbado. Se marchaba, le dijo, porque Legorreta y los otros estaban tratándolo como un junior. Dicho eso, salió del auditorio.

Mientras el mundo murmuraba a sus espaldas, Azcárraga Milmo continuaba vagando en la espesura en busca de la ruta a la tierra prometida de la respetabilidad. Durante uno o dos años después de la muerte de Diez Barroso, se comprometió —al menos a medias— con varios proyectos.

Cuando Azcárraga salía con algún nuevo plan o le presentaba la idea de algún amigo, Finny era enviado a recabar datos y a afinar los detalles con los socios potenciales. Uno de estos proyectos fue la primera agencia artística a gran escala. Bob Lerner era amigo de Emilio y había llegado a México en los años cincuenta, estableciendo la empresa Cinematográfica Interamericana, que doblaba películas y programas al español y llegó a ser la principal proveedora de TSM. Conociendo cómo operaba el negocio del espectáculo en Estados Unidos e Inglaterra, Lerner y Finny coincidieron en que a México le hacía falta una agencia que pudiera representar a los principales talentos musicales y actorales, descubrir e impulsar a las estrellas del futuro, así como contratar a artistas extranjeros para conciertos en México.

Era una idea que complementaba maravillosamente los intereses de Emilio Jr. en TSM y Capitol de México. Como no había señas de competencia alguna,

podría llegar a ser muy influyente en Latinoamérica y generar importantes ganancias para los socios. A Azcárraga le encantó la idea pero les advirtió que el negocio debía establecerse por fuera de TSM —lejos de la esfera de influencia de Luis De Llano— y él mismo sería un socio encubierto; no quería correr el riesgo de enfrentarse con el coto de poder de su padre. La participación sería de 60-40 en favor de Azcárraga, y Lerner manejaría el negocio. Poco tiempo después de que los primeros artistas firmaron con la agencia, Azcárraga desapareció en uno de sus largos viajes al extranjero.

La siguiente ocasión en que los socios se reunieron, Azcárraga anunció que se retiraba. Lerner y Finny se quedaron atónitos: ¡Emilio estaba cerrando una mina de oro! Pero él taimadamente les explicó que su padre se oponía al proyecto porque lo consideraba un peligro, ya que alentaría a los artistas a negociar con las agencias de publicidad o con TSM por mayores sumas de dinero. Finny respondió que el objetivo era nutrir el mercado con nuevos talentos y aumentar el atractivo de los artistas existentes; es decir, todos se beneficiaban. Pero Emilio ya había perdido la batalla: “Mi padre dice que los artistas van a volverse muy ambiciosos; dice que es mejor tratarlos como sirvientes”.

Otros negocios de Azcárraga se dieron en los bienes raíces. Como había presenciado el crecimiento de Acapulco en los últimos 20 años, Emilio creyó que México tenía un gran futuro como destino turístico. Empezó por interesarse en dos lugares que pensó tendrían potencial: Puerto Vallarta y Ensenada. En varios viajes de exploración, Finny concluyó que Puerto Vallarta podría ser el siguiente Acapulco. Entonces era un pueblo pesquero, pero empezaba a ser conocido como el lugar en donde se había filmado *La noche de la iguana* de John Huston (1964). Ensenada, al sur de Tijuana, era quizá una apuesta que requería más imaginación. Emilio pensaba que ambos lugares podían ser adecuados para tener marinas de yates para las estrellas de Hollywood y los ricos de California. Con mano de obra mexicana, cada marina podría ofrecer servicios de fondeo, reparación y reabastecimiento con un costo mucho menor a lo que valían dichos servicios en California.

Para planear las marinas, Azcárraga envió a Finny a visitar a su viejo amigo y ex suegro, Heine Shondube, quien para entonces se había vuelto a casar y vivía en Los Ángeles. Finny y Shondube recorrieron varias marinas de California, recabando información y tomando notas. Juntos desarrollaron una propuesta durante seis meses. Las ideas eran sólidas y las marinas sí se construyeron, pero no por Azcárraga. Quizá los proyectos eran un poco avanzados para su tiempo, tal vez su participación en el Estadio Azteca impidió que pudiera realizar este proyecto o no pudo conseguir el financiamiento necesario. Pero, un obstáculo tan grande como esos, era la incapacidad de Emilio de mantener su atención.

En otra ocasión, Azcárraga y Finny desarrollaron un proyecto con la red estadounidense CBS. La idea fue distribuir artículos para niños producidos a par-

tir de programas de televisión, como trajes de Superman y Batimóviles a escala. Incluso varios ejecutivos de CBS volaron a México para sostener una reunión, pero cuando Finny los llevó a Televisión, la secretaria de Azcárraga pareció sorprendida. “No hay reunión”, les dijo. Azcárraga había salido a París y no regresaría en varias semanas. Los ejecutivos de CBS se sintieron profundamente insultados y así se fue a pique otro negocio.

Estas decepciones también cobraron su cuota con Finny. Él y Azcárraga se habían alejado, en parte porque don Emilio lo usaba para humillar a su hijo y en parte por la frustración del irlandés ante el comportamiento caprichoso de Emilio. En su último proyecto con Emilio, resultado de un súbito interés de éste por establecer un centro comercial al sur de la capital, Finny pasó varios meses recorriendo Estados Unidos, visitando centros comerciales y tomando notas. En la primavera de 1967, Finny preparó su informe sobre centros comerciales en Estados Unidos y se fue a trabajar con Víctor Rivero.

El triunfo azteca

No obstante que dentro de TSM se conocía su errático comportamiento, a los ojos del público Emilio Azcárraga Milmo ganaba terreno como líder y hombre de negocios. Era el Número Dos en la empresa de medios más importante del país y un impulsor de la programación hecha en México. Era el gran profeta de la comunicación satelital. Era el dueño del resucitado equipo América, ganador de su primer campeonato en casi 40 años. Sobre todo —y por fin— era el creador del magnífico Estadio Azteca.

La construcción terminada, resultado de 60 profesionales y 800 trabajadores dando forma a 100 mil toneladas de concreto y 8 mil toneladas de acero, era inmensa e imponente. El estadio medía 40 metros de altura y era visible a varios kilómetros a la redonda. Era 10% más espacioso de lo proyectado originalmente: tenía capacidad para sentar a 110 mil aficionados. Tenía espacio no sólo para los camarógrafos de TSM sino toda clase de tiendas, áreas de almacenamiento, comedores y oficinas ejecutivas. Las docenas de túneles de acceso, rampas y puertas ofrecían tal facilidad de movimiento que se decía que el estadio lleno podía ser vaciado en sólo 18 minutos. Su sistema de drenaje subterráneo era tan sofisticado que, a diferencia de cualquier otro campo en México, el césped podía ser declarado apto para el juego un minuto después de una tormenta. Lo único que faltaba era el techado parcial, que quedaría terminado diez meses después de su inauguración.

Después de una tortuosa serie de retrasos debida a innumerables requisitos de seguridad que las autoridades exigieron al proyecto, el Estadio Azteca abrió sus puertas el 29 de mayo de 1966. La inauguración, que incluiría un juego amistoso entre el América y un equipo italiano, el Torino, comenzó con una gran

confusión. Era un día sumamente caluroso y la ceremonia oficial se retrasó por casi una hora pues el presidente Díaz Ordaz quedó atrapado en el tránsito. Como no habían programado algún espectáculo previo, los aficionados empezaron a impacientarse. Cuando finalmente llegó el presidente, fue saludado por un coro de miles de chiflidos con la tonada de “¡Chinga a tu madre!”

Sin embargo, el América no hizo un mal papel: empató a dos.

Por su parte, la reacción de la gente al estadio mismo fue muy entusiasta. Fernando Marcos, entonces columnista en *Siempre!*, fue bastante efusivo. “El hijo del hombre grande, también ha sido grande. El cachorro tiene la misma sangre de pionero que el progenitor”, escribió, llamando al estadio “el palacio con el que nunca soñamos”. Otro comentarista hizo referencia a ese hombre de 35 años, quizá por primera vez en blanco y negro, como *don* Emilio Azcárraga Milmo.

Durante el siguiente año, el Azteca tuvo mucha acción: se celebraron 27 partidos internacionales, así como los juegos de la liga regular mexicana y la pelea de vuelta por el título entre los boxeadores Saldívar y Winstone. Todavía algunos dudaban que se fuera a recuperar la inversión que se había hecho en el Azteca. Pero Emilio Jr. se aferró a su convicción de que el estadio llegaría a ser un éxito financiero y un gran activo para México.

Pocas semanas después de la inauguración, Azcárraga viajó con Cañedo a Inglaterra, con motivo de la Copa Mundial de 1966. El evento reforzó su convicción de que su audaz proyecto tendría éxito. Se transmitieron a México tres de los partidos en vivo, vía el satélite *Pájaro Madrugador*. El planeado lanzamiento de nuevos satélites —propiedad o no de México— ciertamente significaba que para 1970 habría los medios para transmitir en vivo todos los juegos del Mundial en Europa y América.

Azcárraga también vio con satisfacción cómo el fútbol, un deporte considerado por muchos ingleses como apropiado sólo para las masas, lograba prender y unificar al país entero conforme avanzaba el equipo nacional y terminaba ganando la final. Así podía suceder en México, pensaba. Una Copa Mundial en México constituiría una fuente unificadora del orgullo nacional, un motor para el prestigio internacional del país, un gran impulso a la televisión y, por supuesto, la reivindicación de su fe en el Estadio Azteca. Acertaría en los cuatro puntos.

Con el tiempo el Estadio Azteca no sólo albergaría una sino dos Copas Mundiales. La majestuosidad del atrevido pero hermoso diseño de Ramírez Vázquez impresionaría a los millones de aficionados mexicanos y extranjeros que pasarían por el coloso, y éste alcanzaría prestigio internacional como uno de los estadios de fútbol más grandiosos del mundo.

5. La fábrica de las telenovelas

La supremacía de la novela

Los años que siguieron a la muerte de Diez Barroso, 1966 y 1967, Emilio Azcárraga Milmo obtuvo resultados ambivalentes de sus propios proyectos empresariales, pero en TSM la balanza empezaba a inclinarse a su favor. Sus intentos por ganar influencia en el seno del imperio paterno tuvieron cada vez más éxito conforme el aura de Diez Barroso se desvanecía y el mismo don Emilio se volvía menos activo. Su coto de poder, particularmente con Ernesto Alonso, Valentín Pimstein y Guillermo Cañedo, probaba que Emilio Jr. sabía rodearse de gente capaz.

Gracias a su magnetismo personal pudo continuar haciéndolo. Ahora al final de sus treintas, con el mechón de cabello blanco que le daba un aire señorial, Emilio impresionaba a la gente joven que empezaba a conocer, sin importar los rumores que sobre las pugnas con su padre hubieran escuchado. El viejo no dejaba de reprenderlo, pero sabía bien que no había nadie más que lo pudiera suceder. Aunque don Emilio aceptó de mala gana a Emilio como el sucesor, éste respondió con un creciente compromiso con la administración diaria de la compañía. Además, don Emilio había prácticamente ganado la batalla para convertir a TSM en un lucrativo y bien estructurado negocio. La tarea principal de Emilio Jr., debió parecerle al joven heredero, era asegurar que todos llegaran a respetar su autoridad.

De hecho, el negocio de la televisión experimentaba un fabuloso crecimiento. En los cinco años hasta 1968, el número de telehogares en México se triplicó hasta llegar a 2 millones, mientras el gasto anual por publicidad en televisión aumentó de \$12 millones de dólares a \$40 millones, según la revista *BusinessWeek*. En esos años, los programas de mayor éxito, como las series de acción importadas y los programas de variedad musical, empezaron a enfrentar la creciente popularidad de la telenovela. Entre 1965 y 1969, el tiempo dedicado a este género en el Canal 2 casi se duplicó, pasando de 2 horas a 3½ al día, y con la repetición de viejas novelas por las mañanas, ese tiempo aumentó todavía más.

La transformación de TSM en una fábrica de telenovelas ha sido atribuida a varias personas en lo individual. Esto resulta conveniente, pero no del todo cierto: fue un esfuerzo conjunto. Comenzó con don Emilio, quien había diseñado y construido las espaciosas instalaciones de Televisión en donde, hasta 1973, se realizaron todas ellas. Colgate-Palmolive había lanzado el formato de la novela y junto con Procter & Gamble siguió patrocinándolo. Luis de Llano aseguró su relación costo-eficiencia, los productores Alonso y Pimstein refinaron el género, haciéndolo respectivamente más amplio y más populista en la temática, y Azcárraga Milmo jugó un papel cada vez más importante en dar luz verde a cada producción y en la selección del orden y el horario en que cada novela debía programarse, para maximizar los ratings.

Pero fue el público mexicano, especialmente el femenino, el principal impulsor del desarrollo de la telenovela. La floreciente audiencia de la televisión se debió en mayor medida al gran número de familias de bajos recursos que estaban adquiriendo equipos de televisión. Encontraron satisfacción a su apetito de entretenimiento con los melodramas de las novelas. Los ratings, obtenidos a través de encuestas realizadas puerta a puerta, reflejaban su creciente popularidad, y TSM respondió asignando más tiempo/aire a ellas.

La creciente supremacía de la telenovela se debió también a varios adelantos tecnológicos. El paso gradual de producciones en vivo a material videograbado, a partir de 1960, contribuyó a que TSM redujera los costos promedio y, al mismo tiempo, ser más audaces con los sets. Bajo la supervisión de Azcárraga Milmo, a quien don Emilio solía encargarle la introducción de nuevas tecnologías, TSM ingresó a la era de la televisión a color, comenzando las primeras pruebas en noviembre de 1966. En marzo de 1968, comenzó la producción en color con una serie de novelas históricas de 10 capítulos, *Leyendas de México*, producidas por Ernesto Alonso. Poco después, la transmisión a color recibió un decisivo impulso con la importación de gran cantidad de equipo nuevo destinado a las Olimpiadas de octubre de 1968. Para 1973, la mayoría de las novelas mexicanas eran producidas en color.

No obstante, la verdadera revolución que llevó a TSM a producir y transmitir cuatro o cinco novelas por día, fue el apuntador electrónico. Creado en 1951 por el técnico Alberto Nolla Reyes, este pequeño micrófono se coloca en el oído del actor y permite que un apuntador vaya diciendo al actor sus líneas cuando se está grabando una escena. Su uso disminuye considerablemente los errores cometidos por los actores y por lo tanto reduce los tiempos de ensayo. Los primeros aparatos no fueron muy populares pues eran tan grandes que el actor debía asegurarse de tener siempre un lado de su rostro oculto a las cámaras; el apuntador estaba conectado mediante un cable a un receptor del tamaño de una grabadora de mano, oculta en un bolsillo o debajo de la falda, de la que, a su vez, salía una larga antena que bajaba por la pierna del actor. Pero para mediados de los años sesenta, el aparato se había empequeñecido y su uso se había generalizado. Era la llave mágica para la rapidez y los bajos costos.

La insistencia de los productores en una agenda apresurada llevó a los directores a adoptar una regla no escrita, que se hizo de mala fama y que continuaba vigente: dos tomas y ya, ¡la siguiente escena! Pronto, los actores fueron reconocidos por su “habilidad” de grabar episodios sin tener que mirar una sola vez el libreto.

Mientras que TSM concedía gran atención a la rapidez y la cantidad, la calidad parecía tener menor prioridad. El apuntador electrónico fue un buen ejemplo: originalmente se utilizaba para apuntarle a los actores entrenados en teatro, que sabían memorizar sus líneas y podían decirlas con los matices requeridos en la entonación. Pero los actores novatos frecuentemente carecían de experiencia en el escenario. Como el apuntador estaba tan a la mano, los novatos decidieron que no necesitaban aprender sus parlamentos, así que pensaron menos en su personaje. Al mismo tiempo, el apuntador alentaba a los productores a contratar a los actores a partir de la apariencia física, dejando en segundo término su capacidad histriónica. Lo mismo podría decirse de varios países productores de novelas como Venezuela, en donde el apuntador se adoptó en 1968. Sin embargo, Globo de Brasil se opuso a su uso.

Las objeciones de los puristas y del público más culto importaban realmente poco a TSM. Hacia finales de los años sesenta, los Azcárraga tenían claro que, como empresarios, tuvieron razón en perfilar la televisión mexicana como el gran medio para las masas. La industria cinematográfica estaba en decadencia, la televisión comenzaba a ser más popular que la radio y los anunciantes estaban convencidos de que el nuevo medio era la forma más efectiva de llegar a la vasta mayoría de mexicanos con poca educación.

Cenicientas

Como forma artística, la telenovela evolucionó pero al mismo tiempo permaneció sin cambios. Principalmente gracias a los esfuerzos de Ernesto Alonso, el género se diversificó y se produjeron novelas con temas históricos, cómicos e incluso sobrenaturales. Respetados escritores y dramaturgos jóvenes, como Vicente Leñero, Hugo Argüelles, Guadalupe Dueñas y Miguel Sabido, contribuyeron con algunos libretos. De esta manera, las novelas de Ernesto Alonso gustaban a los estratos medio y medio-alto de la sociedad (pero sin llegar a atraer a los intelectuales, que menospreciaban el género y se mofaban de Leñero por participar en él). Eran el rostro “respetable” de la televisión mexicana e incluso gente educada admitía gustar de algunas, como *Doña Macabra*, *Maximiliano y Carlota* y *Corazón salvaje*.

Sin embargo, en la segunda mitad de los sesenta, conforme los estratos de medianos y bajos ingresos aumentaban hasta convertirse en el sector mayoritario de la audiencia, se hizo cada vez más evidente que el estilo de novela que

atraía a la mayoría era el cuento de hadas moderno. Uno de estos cuentos en particular sirvió como modelo: el de Cenicienta. El cuento sentaba las bases del éxito de la novela como pasatiempo de las masas, éxito que se materializó en novelas como *María Isabel* y *Yesenia*.

Al igual que el cuento de Cenicienta, la novela “clásica” apelaba al sentido de justicia de los televidentes. La creencia en una justicia moral o divina es particularmente fuerte en los sectores pobres de sociedades, en los que la riqueza y el poder de decisión están distribuidos de manera desigual como en México, Venezuela, Perú y otros países de Latinoamérica. Países donde, además, la justicia institucional está fuera de su alcance. La novela tipo Cenicienta provocaba indignación por el sufrimiento de la heroína y las maquinaciones de los villanos, pero al mismo tiempo, causaba placer ante la certeza de que esos villanos serían finalmente derrotados y que la humilde heroína encontraría la felicidad. La novela garantizaba que todos tendrían su merecido.

También como en Cenicienta, la novela clásica era familiar y consistente. Se apegaba a un código moral conservador, seguía la tradición melodramática que se remontaba a los primeros años de la radio, y se presentaba a la misma hora, cinco días a la semana. Sus valores, contenido y horario eran absolutamente confiables y en una sociedad en la que los pobres están sujetos a los avatares de las devaluaciones, la inflación, el desempleo y la corrupción, el valor de lo constante es vital.

Al igual que en un cuento de hadas, la novela era una fuente de entretenimiento inmediato y fácil de seguir. Ante la ausencia de realismo social y temas complejos, despertaba pocas interrogantes incómodas. Su división maniquea de los personajes en buenos y malos y sus escenarios estereotipados (el barrio humilde de la heroína, la casa grande de su galán) no demandaban mucha concentración por parte del auditorio. La novela clásica era una forma cómoda de escapar de la pesada rutina diaria, ofrecía distracción, esperanza y eventualmente la gratificación de un final feliz.

Además, la novela tipo Cenicienta establecía rápidamente una fuerte relación personal entre el espectador y el drama. Resultaba muy fácil para la hastiada y agotada madre, identificarse con la heroína que era bella, virtuosa e incomprendida. Mientras la heroína padecía las humillaciones y era víctima de malévolas rivales, era fácil para la espectadora transferir su propia autocompasión a la buena de la novela; el sufrimiento de la Cenicienta se convirtió en un reflejo y eventualmente en la encarnación de su propio sufrimiento. La Cenicienta vivía con la esperanza de un final feliz y la espectadora se consolaba con la promesa, garantizada por los precedentes, de ese resultado. Por un lapso de tres o cuatro meses, la televidente se preocupaba menos por sus propios problemas y más por los de la Cenicienta, y cuando la heroína finalmente se casaba y sus problemas y aflicciones se resolvían, a la espectadora le parecía que el mundo real también se había convertido en un mejor lugar.

Los intelectuales conservadores llamarían a este proceso catarsis. Los liberales lo llamarían el opio del pueblo.

Nadie entendió mejor el factor Cenicienta que Valentín Pimstein. Este inmigrante chileno hizo más por la novela clásica que cualquier otro productor, sentando un precedente de éxito que este género ha mantenido desde entonces, con televidentes de bajos y medianos ingresos, tanto en México como en el exterior.

A diferencia de Alonso o del argentino Raúl Ástor, el otro productor principal en TSM en los años sesenta, Pimstein no era atractivo ni tampoco muy bien aceptado. Su trato hacia sus subalternos y los actores, exceptuando a sus protagonistas, era a menudo brusco; conforme creció su éxito, se ganó una reputación (quizá exagerada) de tirano y de acostarse con las actrices para concederles un papel. Pero era un hombre listo y muy trabajador.

Siguiendo el mismo acercamiento de investigación de mercado que Colgate había utilizado en *Senda prohibida*, Pimstein prestaba mucha atención a las opiniones y gustos del teleauditorio y complementaba la información de las encuestas con sus propias preguntas a cualquiera que se cruzaba en su camino. Contrario a Alonso, quien prefería grabar y editar todos sus episodios antes de empezar a transmitir la novela, Pimstein modificaba sus historias y a veces incluso el reparto durante la producción. Tenía un interés tal en la reacción del público a los primeros capítulos que rayaba casi en el fanatismo, cada vez enviando a su personal a entrevistar a 250 personas para poder ajustar el drama y mejorar así los ratings para los episodios subsecuentes.

Motor de esta manía era la percepción que Pimstein tenía de sí mismo como un extranjero, una percepción que comenzó cuando tenía cuatro o cinco años. La ocasión fue su cumpleaños y Valentín había invitado a unos ocho amigos de la escuela a su fiesta. Esa tarde con sus padres, con la mesa puesta, la comida preparada, los globos y la decoración montada, Valentín esperó ansiosamente la llegada de sus amigos. Esperó y esperó, pero nadie llegó y Valentín comprendió en ese momento lo que significaba ser judío.

Cuando joven, Pimstein se enamoró del teatro y el cine. Se dio cuenta que ambos medios ofrecían a un judío la posibilidad de comunicarse con otros, de causar un impacto dramático y emocional, sin que importara su extracción judía. La televisión ofrecía las mismas ventajas. Como no era católico ni mexicano, Pimstein se sintió bien posicionado para entender y complacer los gustos de su público en México, ya que podía tener una visión imparcial y objetiva de sus sueños y deseos y entonces conspirar para satisfacerlos. Relegar la violencia y exaltar lo romántico, la suya era una filosofía simple. “Sueño con un mundo mejor”, explicaría más tarde, “pero ¿qué es lo que puedo hacer yo? Lo que puedo hacer, es que en la noche, cuando te vas a acostar, mi programa de televisión te haga dormir tranquilo”.

En suma, al igual que los famosos jefes de Hollywood, de los hermanos Warner a Louis B. Mayer (todos inmigrantes u hijos de inmigrantes), Pimstein practicó y perfeccionó el arte del escapismo para millones. Aún más, igual que aquellos magnates judíos produjeron esas magníficas épicas del cristianismo como *Rey de reyes* y *El manto sagrado*, este productor de televisión judío llenó sus novelas con heroínas devotas y un abierto guadalupanismo.

En todo, la filosofía de Pimstein coincidía con la de los Azcárraga, y el éxito comercial de sus novelas le ganaron mayor apoyo. Pimstein encontró a su perfecta mancuerna en la escritora Yolanda Vargas Dulché, que había tenido un gran éxito como autora de historietas, publicadas bajo el sello de *Lágrimas y Risas*. Ambos se especializaban en relatos de pobres que se volvían ricos y sus adaptaciones de las historietas lograron algunas de las novelas de mayor audiencia en la historia de México. Su novela *María Isabel*, que se proyectó de abril a junio de 1966, probó ser, en diversas formas, el modelo de Pimstein para éxitos futuros.

Puesto que la historieta de Vargas Dulché había vendido millones de copias, el argumento ya era muy familiar: una indígena humilde llega descalza a la ciudad de México, llevando una bebé, y consigue empleo en una casa grande. Aunque la pequeña es hija de una amiga que ha muerto, María Isabel enfrenta continuamente el desprecio pues es considerada una madre soltera. De cualquier manera, María Isabel se enamora y eventualmente se casa con su acaudalado patrón, quien demuestra ser un infiel y alcohólico. La niña crece, convirtiéndose en una villana que hace la vida de su madre adoptiva mucho más miserable. Por fin, luego de muchos sufrimientos, el amor triunfa y el esposo pide perdón a la cuasi-santa María Isabel y ésta lo recibe con los brazos abiertos.

Pero el autor de una telenovela es tanto su productor como su escritor. Pimstein supervisaba muy de cerca todas las decisiones creativas. Enfatizó el origen familiar de *María Isabel* usando dibujos tomados de la historieta en su secuencia de créditos. Editó el libreto, agregó algunas escenas, eligió la música y ayudó a diseñar el vestuario. En el papel protagónico puso a Silvia Derbez, uno de los rostros más queridos de TSM. De manera inusual para una actriz de televisión, la Derbez invirtió tiempo en la investigación de su personaje, visitando un pueblo huichol, adoptando su forma de hablar y de vestir. Luego, cuando empezó a transmitirse la novela al aire, Pimstein la fue afinando según la respuesta del público.

La novela, de 48 capítulos, fue un enorme éxito. Transmitida de las 18:00 a las 18:30 horas por el Canal 2, logró imponer un récord en los ratings, con 54 puntos promedio. En otras palabras, de acuerdo con las encuestas puerta a puerta encargadas por TSM, un promedio de 54% de los hogares mexicanos que contaban con televisor (estuviera encendido o no), sintonizaban la novela de Pimstein. La famosa *Corazón salvaje* de Ernesto Alonso, que se transmitió esa primavera a las 19:00 horas, alcanzó apenas un promedio de 22 puntos. Aparentemente, la

exótica época en que se desarrollaba la trama atraía sólo a los televidentes con cierta educación.

María Isabel constituyó un parteaguas, no sólo por los elevados registros de audiencia, sino porque incluía un vasto auditorio, compuesto por todos los sectores de la sociedad. En su historia de las novelas mexicanas *Lágrimas de cocodrilo*, Álvaro Cueva comenta que *María Isabel* marcó la consolidación de una nueva costumbre social que “integró a las ‘señoras’ con sus sirvientas bajo una misma señal, la del Canal 2 a las 18:00 horas”. Añade que esta novela motivó a muchas mujeres a aprender a leer para poder seguir el argumento en la historieta original.

María Isabel también atrajo mucha atención al género en sí. A comienzos de ese año, la novela promedio tenía un índice de audiencia de 30 puntos. Para junio, el mes en que alcanzó su máximo, la novela promedio alcanzó 44 puntos. Los televidentes prendían su televisor a temprana hora para ver la novela que precedía a *María Isabel* y se quedaban en el Canal 2 para ver la siguiente novela. A finales del año, cuando hacía tiempo que *María Isabel* había terminado, las novelas tenían un promedio de 37 puntos. Al parecer, sólo en 1966, el auditorio para el género aumentó en casi 25%.

Con *María Isabel*, Pimstein estableció un precedente estético, en gran medida tomado de las historietas, y que se repitió aún en las novelas más populares de Televisa de los noventa, como la trilogía *María* protagonizada por Thalía. Pimstein ponía gran énfasis en los giros emocionales y los momentos dramáticos de una historia, a diferencia de los temas no ortodoxos, personajes literarios y atención a los valores de producción, que eran de gran interés para Alonso. Lo que realmente importaba no era el foro, ni la iluminación, ni el vestuario, que siempre se veía de bajo costo en las novelas de Pimstein; tampoco importaba la complejidad psicológica de la trama, que casi siempre brillaba por su ausencia, ni una actuación de calidad o creíble. Lo que importaba era que las heroínas como *María Isabel* —y, con ellas, el auditorio femenino que fielmente las seguía— eran frecuentemente sacudidas emocionalmente y movidas a las lágrimas, condición de aflicción que a Pimstein le gustaba mostrar en primer plano. Igualmente importante era el hecho de que eran alentadas por su fe en la Virgen a soportar el sufrimiento y a seguir creyendo en el amor.

Pimstein elegía a sus heroínas por su apariencia física. Ello significaba, tanto para él como para Azcárraga Milmo —quien ahora desempeñaba un papel más activo en la selección de las actrices principales— basarse en los estándares de belleza europeos, independientemente de si la heroína era de cuna aristócrata o una india, como Pimstein llamaba a las indígenas. Silvia Derbez, con trenzas y un acento huichol, seguía siendo la actriz de clase media Silvia Derbez. Para fines de los sesenta, Pimstein desarrolló una preferencia por las jóvenes rubias, de piel blanca, fenotipo que se convertiría en su preferido. Fanny Cano, la rubia platinada, mejor recordada como la calculadora antiheroína de *Rubí* y como la

protagonista gitana de *Yesenia*, fue una de las favoritas. Irán Eory, quien protagonizó *El amor tiene cara de mujer*, fue otra de las predilectas.

En los sesenta, Pimstein era una fuerza comercial por lo menos tan importante como Ernesto Alonso, y en los setenta incluso lo rebasaría, aunque la popularidad personal de Alonso y su preferencia por producciones más ostentosas disimulaban ese hecho. Debido a la tendencia del chileno de considerar a la mayoría de su público como gente poco educada y por un creciente hábito de “refritarse” las exitosas tramas de radionovelas y telenovelas, el estilo de Pimstein se convirtió en el epítome de todo lo que era más criticado del drama televisivo mexicano: que era barato, vulgar y repetitivo. Pero Pimstein poseía el don de percibir lo que el público quería y el talento para satisfacer dicha demanda. Si en verdad se sentía superior a su público, la mayor parte de éste no parecía percatarse de ello o no le importaba.

Las novelas históricas

No todas las novelas de Telesistema eran de Cenicientas. La excepción más notable fue la novela histórica, una ocasional pero significativa variante que surgió inicialmente con *Sor Juana Inés de la Cruz*, de Ernesto Alonso (1962), seguida por *Maximiliano y Carlota* (1965). Esta última, concebida como una historia de amor, tuvo éxito en su retrato compasivo del emperador del siglo XIX y su aristocrática esposa, figuras que siempre habían sido desdeñadas como herramientas de los designios colonizadores. Pero el presidente Gustavo Díaz Ordaz no estaba complacido. Convocó a Alonso y a Miguel Alemán Velasco, quienes habían producido la novela, y los criticó por haber presentado la figura de Benito Juárez —el presidente mexicano que se recuerda con más cariño— como el villano del cuento. La novela permitió a los televidentes culpar a Juárez por destruir el gran amor que existía entre los protagonistas, por volver loca a Carlota así como por la ejecución de Maximiliano.

En respuesta, y con el consentimiento de los Azcárraga, Alemán y Alonso empezaron a planear una novela que honrara la memoria de Benito Juárez y su legado como reformador. Tendría por nombre *La tormenta* y sería una coproducción con el gobierno. Alemán se involucraría activamente en su elaboración y desarrollo y la producción le daría un gran impulso dentro de TSM.

Aun cuando se pensaría que no lo necesitaba, dada la participación accionaria que, al parecer, secretamente tenía su familia en la empresa, Alemán Velasco se esforzó mucho por merecerse un lugar en la empresa. Alemán era un hombre educado y diplomático, así que de ser cierto que su padre había recurrido a sus influencias para abrirle camino en la industria de la televisión, usando a los O’Farrill como prestanombres, seguramente Alemán estaba consciente de que ésa era una fuente de resentimiento para los Azcárraga. Ciertamente es que sus prime-

ros pasos en la industria fueron modestos; su actitud fue siempre la de un gran entusiasta y no de alguien que tenía el derecho de estar ahí.

Su amistad con Emilio Azcárraga Milmo era una ventaja. Circunstancialmente, ambos tenían mucho en común: los dos eran hijos de hombres muy ricos y famosos y los dos habían sido educados en academias militares de Estados Unidos en los años cuarenta. Tras la muerte de Gina, Miguel Jr. fue uno de los amigos que acompañó a Emilio Jr. durante su estancia en Europa. Más tarde, en los años cincuenta, ambos se casaron con mujeres francesas; en el caso de Alemán, la Miss Universo 1953, Christianne Magnani. No obstante, Miguel era mucho más centrado que el mercurial Emilio. Su matrimonio era estable. Era un hombre ecuánime, de suave habla, que con los años se convertiría en el conciliador entre Azcárraga Milmo, el hombre de las ideas y el manejo imprudente de los dineros, y O'Farrill, el administrador financiero, quien a menudo se desesperaba ante las actitudes del otro.

Alemán, al igual que Azcárraga, se movía con soltura en el mundo de la farándula, pero estaba mucho más interesado que Emilio en los programas informativos. Con una licenciatura en derecho internacional y una especialidad en el uso del espacio aéreo, Alemán tenía especial interés en los satélites y la carrera espacial. En 1962, acompañó a Jacobo Zabludovsky a Estados Unidos, para hacer un programa especial acerca del astronauta John Glenn. Alemán y Zabludovsky se hicieron amigos y empezaron a dirigir juntos un programa semanal sobre la carrera espacial ruso-estadounidense: *La verdad en el espacio*. Pronto decidieron ampliar el enfoque y lanzaron una revista cultural e informativa semanal, *Telemundo*, que se transmitiría hasta 1969.

Ambos programas fueron producidos por Alemán, el último con la empresa productora que él encabezaba: Teleprogramas Acapulco. Fundada en 1962, esta firma tenía a TSM como su socio principal, con 75% de participación, y a la red estadounidense ABC con un 25%. En 1966, ABC vendió su parte y Teleprogramas Acapulco fue absorbida como subsidiaria de TSM. Desde entonces se dedicó a producir la ola de novelas históricas que arrancó con *La tormenta*.

Pero la razón de ser de Teleprogramas Acapulco es una especie de misterio. Fue descrita oficialmente como una compañía cuyo objetivo era desarrollar un mercado de exportación para TSM, que es, presumiblemente, la razón por la que participó ABC, para ofrecer su experiencia en el plano internacional. Pero TSM contaba ya con un brazo exportador y bien establecido: Teleprogramas de México. Es posible que la creación de esta firma haya permitido a don Emilio pagar menos impuestos, ya que los ingresos de TSM se dividían entre las dos compañías, Acapulco y Televisión. También es posible que hubiera un tercer motivo: que esa compañía permitiera a Miguel Alemán su ingreso oficial a TSM, mediante el cual pudiera con cierto grado de legitimidad, reclamar la participación que los O'Farrill habían mantenido a nombre de su familia en forma encubierta desde 1950.

Cuando Teleprogramas Acapulco fue absorbida por TSM, Azcárraga Vidaurreta nombró a Miguel Alemán coordinador general de su compañía, un puesto que le permitió involucrarse en varios tipos de programas especiales. El nombramiento significó el primero de numerosos puestos ejecutivos para Alemán al abrírsele el camino hacia el triunvirato que gobernaría la empresa en la década siguiente. Aparentemente, entonces, el propósito último de Teleprogramas Acapulco era, que al ser absorbida por TSM, permitiera a Alemán asumir un visible papel de liderazgo en la televisión. En 1972, Alemán sería inscrito en el Registro Público de la Propiedad como accionista de TSM, pero únicamente con un 0.1% de acciones. Finalmente, en enero de 1991, Televisa admitiría oficialmente que la familia Alemán había tenido un 18% de las acciones de la compañía.

Felizmente para TSM, la presencia de Alemán resultó, con frecuencia, ser de gran utilidad, y no sólo por fungir como pacificador entre Azcárraga Milmo y O'Farrill. El cosmopolita Alemán era un precoz e importante promotor de la televisión educativa, para la cual Azcárraga no mostró mucho entusiasmo sino hasta los años setenta, cuando sería de enorme valor político.

La visión que tuvo Alemán con *La tormenta*, la primera novela histórica de gran escala de TSM, fue provocada en parte por el deseo de educar al público, al que consideraba excepcionalmente mal informado. Cuando su equipo hizo una encuesta en el Zócalo para determinar el conocimiento de la gente respecto a la historia de México, se quedó estupefacto por los pobres resultados obtenidos. Su visión también estuvo influenciada por su relación con el gran innovador hollywoodense, David O. Selznick, quien produjo la épica de la guerra civil *Lo que el viento se llevó* (1939). Selznick aconsejó a Alemán que utilizara un enfoque similar: desarrollar una historia de amor ficticia que fuera central al drama histórico, sin perder de vista las importantes fuerzas históricas. Entretener al educar, ése era el reto.

El magnífico equipo que reunió Alemán incluía al poeta Eduardo Lizalde y al dramaturgo Miguel Sabido, al joven camarógrafo Raúl Araiza, quien empezaba a mostrarse como un director capaz y, nuevamente como productor, a Ernesto Alonso. El equipo también contaba con un grupo de historiadores que investigaron todos los detalles para la trama. Al seleccionar a los protagonistas, Alonso y Alemán buscaron a algunas de las estrellas más famosas del cine mexicano, como seguirían haciéndolo en las producciones históricas subsecuentes. Ignacio López Tarso, Columba Domínguez y Amparo Rivelles formaron el triángulo amoroso de la novela. Retomando el papel de Benito Juárez, que había desempeñado originalmente en *Maximiliano y Carlota*, estaba José Carlos Ruiz, uno de los pocos actores con rasgos autóctonos en la historia de la televisión mexicana que alcanzaron roles estelares. Lizalde y Sabido trataron de dibujar a cada una de las figuras históricas, Juárez, Villa,

Zapata y otros, no como héroes monolíticos sino como seres humanos con debilidades y flaquezas, así como fortalezas, para lograr un mayor impacto dramático.

Como cubría la mitad de la factura, el gobierno deseaba, naturalmente, hacer su aportación al contenido a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Pero cuando el asesor nombrado por la SEP se presentó, entregó un borrador del primer capítulo que horrorizó a Sabido y a Lizalde. Para empezar, un coro de liberales vestidos de negro entonaba solemnemente “Constitución, Constitución” mientras un coro de conservadores, vestidos de forma similar, cantaba “Involución, Involución”. Sólo el tacto de Alemán les permitió trabajar sin ser molestados por el hipotético Eurípides de la SEP.

De hecho, Sabido, quien escribió las escenas puramente ficticias mientras Lizalde se ocupó de las figuras históricas, utilizó *La tormenta* para proponer una forma de discurso narrativo que afinaría más tarde para una serie de novelas educativas. Asignaba diferentes puntos de vista a cada uno de los personajes principales, en este caso el porfirista, el maderista, el carrancista, etc. La idea de Sabido era dar espacio a varios puntos de vista contrarios sobre la Revolución, permitiendo a los televidentes decidir dónde volcar sus simpatías. “*La tormenta* rompió los cánones de comunicación priístas y abrió la puerta a una telenovela verdaderamente democrática”, evoca Sabido.

Sabido también recuerda que su libreto se filmó sin pasar por la censura de Gobernación. Probablemente *La tormenta* habría sido la primera novela no censurada desde principios de la década. Es una dudosa distinción, ya que fue la primera novela coproducida con fondos estatales, pero quizá dada la habilidad de Alemán para moverse en los laberintos del gobierno, era algo plausible después de todo. No obstante, Gobernación insistió en ver la novela antes de que pasara al aire.

Alemán organizó la proyección de los primeros cinco capítulos a un grupo de funcionarios. Sabido fue enviado desde temprano a la sala para asegurar que todo estuviera en orden. Impaciente por haber esperado durante varias horas, hizo que el proyeccionista apagara las luces e iniciara la función tan pronto como Alemán y sus invitados entraran por el pasillo. Por lo tanto, cuando finalmente llegaron, no los alcanzó a distinguir, y sólo escuchó la voz de alguien que, sentándose en primera fila, gritó:

—¿Quién es el responsable?

—Yo, que soy el escritor —respondió Sabido desde atrás. Los créditos iniciales terminaron y ahí estaba el campesino López Tarso escuchando que si se unía al ejército de Juárez podría ganar un peso al mes.

—¿De dónde sacó usted eso? —preguntó el mismo funcionario.

—De los libros —replicó Sabido.

—¿Cuál es su bibliografía? —inquirió el sujeto, subiendo el tono de voz.

—Dudo que usted la haya leído —devolvió Sabido.

Como era evidente que la discusión continuaría, Sabido caminó hacia el frente. Lo que vio hizo que se le saliera el corazón: el hombre al que le había estado gritando no era un asistente cualquiera, era el mismo Luis Echeverría, secretario de Gobernación.

Echeverría quería debatir sobre todas y cada una de las escenas, así que a cada ratito, Sabido hacía señas al proyccionista para que detuviera la cinta y ambos se ponían a discutir. La sesión, que había sido programada para terminar a las 11 p.m., concluyó a las dos de la mañana. Ambos hablaron fuerte pero sin pelear, y al final, Echeverría felicitó a Sabido, a Alemán y a Alonso, sin pedir cortes o modificaciones. Ese encuentro entre el funcionario y el escritor sentó un precedente importante. Cinco años después, Echeverría y Sabido se volverían a enfrascar en una animada pero mesurada discusión, sólo que esa vez la supervivencia del imperio de Azcárraga estaría en la balanza.

La tormenta era la más grande producción de televisión jamás vista en México. Durante 91 capítulos de media hora, 30 capítulos más que las novelas promedio de la época, seguía los pasos de un relato que comenzaba con la Constitución de 1857 y terminaba con la entrada de Venustiano Carranza como presidente en 1917. Presumió un presupuesto de \$800 mil dólares, del cual al menos la mitad fue cubierto por su principal patrocinador, el Instituto Mexicano del Seguro Social. El elevado costo —seis veces más que el de una novela regular, calculado por capítulo— se debió en gran medida al uso frecuente de exteriores, con algunas partes filmadas en el lugar donde ocurrieron originalmente los hechos. Alemán recurrió a sus contactos para conseguir permisos para usar monumentos y edificios, como el Castillo de Chapultepec, y utilizar a los contingentes del ejército como extras para las batallas.

El cuidado que se puso en la producción fue muy redituable. Transmitida de julio a septiembre de 1967, *La tormenta* fue todo un éxito. El historiador Daniel Cosío Villegas, quien escribía en *Excélsior*, desautorizó inicialmente el uso de “un género lacrimógeno” como medio para enseñar la historia, pero más tarde reconsideró la idea y llamó a *La tormenta* “una televisión democrática que haga que el pueblo tome conciencia de sí, a través de la evolución histórica”. Muchos padres de familia sentaban a sus hijos a ver la novela para mejorar sus calificaciones.

Se reportó que la habían visto unos 26 millones de mexicanos —más de la mitad de la población—, lo que constituía un verdadero récord. Esos millones, al parecer, no fueron desalentados por la parte didáctica de la novela o por el uso frecuente de frases históricas famosas y sus abiertos e inspiradores diálogos. “¿Dónde encontraríamos otro Juárez?”, pregunta solemnemente López Tarso en un momento dado. “¿Dónde? Dentro de cada uno de nosotros”, afirma decididamente la Domínguez, sacudiendo la cabeza con la seriedad de su respuesta, “mirando hacia adentro, recordando su mensaje: ‘La paz es el respeto a los derechos ajenos’”.

Paradójicamente, mientras se proyectaba la novela, un creciente número de mexicanos pensaba que el gobierno había olvidado todo sobre “el respeto a los derechos ajenos” y su frustración se volcaría en las calles el verano siguiente en una avalancha de protestas por los derechos civiles. Los objetivos políticos de *La tormenta* no han sido nunca examinados a profundidad y tampoco se ha estudiado la efectividad del enfoque “democrático” de Sabido. Pero si el propósito básico del PRI era que la novela promoviera un nacionalismo unificador y pacifista —congruente con la forma en que el partido había explotado siempre la memoria de la Revolución— los hechos de 1968 sugieren que *La tormenta* tuvo un éxito propagandístico limitado.

Animados por la respuesta del auditorio a *La tormenta*, Alemán y su equipo produjeron una segunda novela, *Los caudillos*, que abarcaba los años de 1798 a 1848 y que se enfocó en la guerra de Independencia. *Los caudillos* marcó el debut en novelas del viejo amor de Azcárraga Milmo, Silvia Pinal. También tuvo gran éxito, pero no alcanzó el de su predecesora. Al planear esta serie, TSM no sabía que esta novela se transmitiría en una etapa de inestabilidad social, que estalló pocos días antes de que iniciara la transmisión en agosto de 1968.

En respuesta a los eventos de octubre del 68, con la masacre de manifestantes estudiantiles en Tlatelolco, el equipo de Alemán presumiblemente se encontraba bajo presión del gobierno para asegurar que su próxima novela llevara un mensaje de unidad nacional más fuerte. Puesto que la Revolución era el gran símbolo nacionalista utilizado por el PRI, TSM propuso una novela diseñada para reafirmar el valor de ese símbolo. Astutamente, el tema y el nombre elegidos eran *La Constitución*, basados en el documento de 1917 que sirvió para sentar las bases de la moderna República Mexicana y considerado como sacrosanto no sólo para el PRI, sino hasta para los estudiantes inconformes.

Cubriendo los años 1900-1917, la trama establecía un contraste entre la decadencia de la sociedad porfirista y la noble lucha de los desposeídos, especialmente de los indígenas. Ilustraba todas las injusticias sociales que la Constitución supuestamente corregiría. En una jugada maestra, Alonso persuadió a María Félix de que aceptara el papel protagónico de acaudalada dama que se involucraba en la causa de los derechos de los indígenas. Ciertamente nadie mejor que el epítome de la Época de Oro del cine para realizar una novela que ayudara a sanar las heridas de la nación. Ciertamente nadie mejor que La Doña para evocar el espíritu revolucionario, aguijoneando a los hombres a actuar tras el grito de “¿Qué no tienen pantalones?”

Pero *La Constitución*, transmitida en la primavera de 1969, no fue un éxito comercial ni un suceso crítico. Aunque muchos televidentes estaban encantados de ver a María Félix de vuelta, otros, incluyendo a Cosío Villegas, consideraban que la novela carecía de relevancia social o valor educativo. Tal vez le afectó el

peso del enorme ego de su estrella principal. Durante su preparación, Sabido se vio obligado a visitar regularmente la casa de la Félix por varios meses; las consultas permitían a la estrella asegurar que no tendría rival como el centro de atención en ninguno de los episodios. Los estándares de la producción se mantuvieron altos pero el costo de la novela no se reflejaba del todo en la pantalla: se reportó que *La Doña* se llevó \$28 mil dólares en honorarios, es decir, casi 10% del presupuesto.

Azcárraga Milmo, quien para entonces tenía la última palabra sobre cada programa de TSM, sintió que había llegado el momento de suspender esos formatos tan caros. Eran incapaces de generar utilidades, estaban perdiendo popularidad y su contenido era demasiado mexicano como para poder venderse en el exterior. Tres años pasaron para que, a sugerencia del Estado, se realizara otra.

Exportaciones e importaciones

A partir de mediados de los sesenta, las novelas de Telesistema adquirieron un nuevo nivel de importancia internacional. A pesar de que TSM había comenzado a exportar novelas desde que apareció el género en 1958, en los primeros años las copias que se enviaban al exterior eran de mala calidad y tenían poco atractivo, más allá de Centroamérica y de las estaciones de SIN en Estados Unidos. No obstante, desde los cuarenta había habido un profundo interés en Sudamérica por la cultura popular mexicana, gracias a las estaciones de radio que habían suscrito convenios como afiliadas de la XEW y a las comedias rancheras que se producían en los Estudios Churubusco. Los sudamericanos ya estaban acostumbrados al acento, las canciones y los melodramas de México. Sin necesariamente haberlo previsto, Azcárraga Vidaurreta ya había preparado el camino para la entrada de sus novelas.

Para 1965, el nuevo jefe de exportaciones de TSM, Gerald Lux, producía regularmente copias de cinta a cinta para exportar. A partir del 1968, TSM hizo aún más atractivas sus novelas mediante el uso del color; probablemente fue TSM la primera televisora de América Latina en aplicar el color a sus propias producciones. Globo de Brasil y RCTV de Venezuela no empezaron a producir en color sino hasta 1972.

Estos adelantos en calidad ayudaron a que los programas de TSM —no sólo novelas sino también los programas musicales— viajaran más allá de Centroamérica, incluso hasta Argentina. No se trataba de ventas ocasionales: Colombia, Chile y Perú eran compradores regulares, y cuando arrancó la televisión boliviana en 1969, la primera transmisora empezó por comprar 400 programas de media hora a TSM. Para 1970, TSM se había convertido en el principal proveedor de 25 estaciones en Estados Unidos y enviaba un promedio de 700 medias horas al mes a trece países de Centro y Sudamérica.

En la segunda mitad de los sesenta, también se observó un cambio en la forma en que TSM condujo sus negocios. Arrebató a las agencias y a los anunciantes la responsabilidad total de la producción y adquisición de programas, beneficiándose directamente del éxito de cada programa. Los primeros pasos en este sentido se habían tomado a principios de los sesenta, cuando Diez Barroso empezó a adquirir series estadounidenses y Teleprogramas Acapulco, de Alemán, empezó a crear revistas informativas.

Esos primeros pasos se convirtieron en política. El acelerado crecimiento de la televisión implicaba que los Azcárraga ya no necesitaban que los anunciantes o las agencias asumieran los riesgos de la producción. Para 1966 o 1967, las novelas eran un generador de utilidades más o menos garantizado. El cliente más grande de TSM, la agencia Noble y Asociados, estaba ganando tanto dinero que en un momento dado sus propietarios, Ed Noble y Gonzalo Garita, se acercaron a los Azcárraga para comprarles el Canal 5. En otra ocasión, Othón Vélez Jr., quien entonces ya era un alto ejecutivo de ventas en TSM, le dijo a Garita: “¡Es ridículo, ustedes están facturando más que Televiscentro!”

La lógica de producir sus propios programas se hizo más evidente con los Juegos Olímpicos de 1968. Su transmisión en cadena nacional —gracias al Sistema Nacional de Microondas— le generó a TSM una enorme audiencia. Ahora más mexicanos que nunca esperaban ansiosos la diversión que les proporcionaría su televisor, que de esta manera dejó atrás a la radio como la principal fuente de entretenimiento en el hogar. Aunque algunos intelectuales lo llamaron “la caja idiota”, el televisor se convirtió en la opción natural de la gente que buscaba divertirse gratis, y a su vez, superó a la radio como el principal medio publicitario. Al mismo tiempo, Azcárraga Milmo, Vélez Jr. y toda la división de ventas encabezada por Ernesto Barrientos, aprendieron a vender espacios comerciales directamente a los anunciantes, en vez de que las agencias lo hicieran por ellos.

Azcárraga, quien siempre estaba interesado en mantener todo bajo control, estaba más ansioso que su padre en apresurar la producción interna de los programas, libres de la influencia de los anunciantes y las agencias. Don Emilio, quien había basado su imperio de medios en la venta de medias horas de tiempo/aire a los anunciantes y las agencias, se oponía a la transición, pero la tendencia histórica de la televisión estaba en su contra. Ya en Estados Unidos, los anunciantes habían dejado de producir los programas e incluso de pagar porque se produjeran, bautizándolos con su nombre. (Los hechos registrados durante el movimiento de 1968, cuando el gobierno pidió a TSM mantener un control más estricto sobre su programación, debieron persuadir a don Emilio a abandonar su resistencia.) Los principales anunciantes quedaron relegados a la posición de patrocinadores. Luego de unos años más, títulos como *Su Diario Nescafé* y *Kocinando con Kraft* fueron eliminados y con ellos el derecho de los anunciantes de influir en el contenido de la programación.

Conforme TSM asumía un mayor control sobre lo que salía al aire, estaba en mejor posición de definir la imagen de sus tres cadenas. Con mayor frecuencia ahora, los Azcárraga despachaban a sus ejecutivos a comprar programas extranjeros. El Canal 5, por ejemplo, había servido como un depositario híbrido de entretenimiento para niños, comedias musicales y otros géneros. Al ser nombrado director de ventas del 5, Othón Velez Jr. visitó los estudios de Hollywood y adquirió programas específicamente para darle al canal una mejor personalidad. El remozamiento del canal estaba expresamente dirigido a los mexicanos de altos ingresos, que tenían mayor afinidad con la cultura de Estados Unidos. Como resultado y muestra de la forma en que los Azcárraga consideraban a su público, el Canal 5 llegó a ser conocido dentro de TSM como “el Canal Blanco”, mientras que el cada vez más populista Canal 2, con su creciente barra de novelas, era “el Canal Negro”.

Mientras tanto, cada vez más actores, escritores y directores de todo el mundo de habla hispana llegaban a México, atraídos por la noticia de que TSM estaba produciendo al menos 20 novelas por año, así como por la oportunidad de trabajar en el activo y tecnológicamente avanzado ambiente de Televisión, en cuyos 17 estudios laboraban diariamente unos 250 actores y 100 músicos. El lugar, bajo la supervisión de Luis de Llano, producía 25 horas de programación en vivo o grabado para los tres canales de TSM. De hecho, el primer material de alta calidad que se envió a Sudamérica, *Maximiliano y Carlota*, tenía como estrellas al argentino Guillermo Murray y a la inmigrante catalana María Rivas. La larga lista de estrellas españolas en TSM se complementó con las cubanas Carmen Montejo y Raquel Olmedo, los puertorriqueños Braulio Castillo y Frank Moro, y los sudamericanos Aldo Monti (Venezuela), Ricardo Blume y Saby Kamalich (Perú).

Para fines de la década, la ciudad de México era sin lugar a dudas la capital internacional de la televisión de habla española: era el productor más prolífico, base de las exportaciones y la meca del talento. Entonces, resulta irónico que el primer megaéxito panregional no hubiera tenido su origen en México, ni siquiera de alguna de sus bases de producción establecidas en Caracas, Río de Janeiro y Buenos Aires. *Simplemente María*, la sensación en toda la región en los años 1969-1970, era una novela de bajo presupuesto producida por la muy modesta industria de Perú. Fue también una de las primeras en mostrar el potencial de una novela para hacer más que entretener. Como tal, demostró las limitaciones del género mexicano.

Simplemente María fue escrita originalmente para la televisión argentina por Celia Alcántara. La mayor televisora peruana, Panamericana, compró los derechos con la idea de aprovechar su potencial para exportación y preparó lo que para los estándares locales era una superproducción. La compañía se llevó a Alcántara como consultora y a Braulio Castillo para que hiciera el papel de ga-

lán. Puesto que TSM había establecido el estándar internacional para novelas, Panamericana optó por producir *Simplemente María* a la mexicana, es decir, los actores debían utilizar los apuntadores electrónicos por primera vez. Por lo demás, los recursos eran modestos ya que el estudio de Panamericana era un humilde granero comparado con las deslumbrantes instalaciones de Televisión. Toda la novela se filmó con sólo dos cámaras de segunda, una de las cuales tenía que prestarse todos los días para el noticiario de las 13:00 horas.

Simplemente María hablaba de una humilde muchacha de los Andes (Saby Kamalich), que llega a Lima a trabajar como sirvienta. María es seducida por Roberto (Ricardo Blume), el joven de la casa, y se embaraza. Entonces Roberto la abandona por una mujer de su clase. María se ve obligada a cuidar de ella misma y del niño que engendra. Para lograrlo, toma unas clases de costura y aprende a leer y escribir con la ayuda de Esteban, un profesor de escasos recursos (Braulio Castillo). La joven no sólo logra independizarse económicamente, sino que se convierte en una exitosa diseñadora. Los últimos episodios relatan la búsqueda de su hijo ya adulto (nuevamente Blume) del que se había separado años antes. Al final, María —ya una mujer rica— se casa con el humilde Esteban.

Esta novela resultó todo un catálogo del género: fractura social, romance y seducción, rechazo, una madre soltera, un segundo amor, la separación filial, un feliz reencuentro y un matrimonio. Pero también fomentó en el elenco y en el equipo de trabajo, un sentido de misión. No sorprende que la novela haya establecido nuevos records de audiencia en Perú. Fue tan popular que pasó en 315 capítulos, cuatro veces más que una novela estándar. El Consejo de Ministros del Perú programó sus sesiones de manera que sus miembros no se perdieran la novela. Y, como Panamericana había apostado, la novela se convirtió en la principal exportación del país: unas 14 compañías la compraron, incluyendo a TSM, en donde De Llano estaba muy entusiasmado con sus posibilidades.

Azcárraga Milmo no compartía el entusiasmo de De Llano. El intercambio de programas estaba bien hasta cierto punto; es decir, si era necesario para garantizar que los sudamericanos aceptaran el producto de TSM. ¡Pero los peruanos estaban pidiendo la increíble suma de \$250 dólares por episodio, una locura!

“Si es un fiasco, dejo la compañía y tú puedes quedarte con mi cheque de liquidación para cubrir tus pérdidas”, le dijo De Llano. A Azcárraga le gustaba esa clase de confianza y dio su aprobación. De Llano tuvo razón. Lanzada en diciembre de 1969, en el horario estelar de 18:45-19:45 horas, *Simplemente María* se convirtió en un éxito arrollador. Casi treinta años después, una encuesta realizada por el diario *Reforma* la colocó como la novela de su época más recordada por la gente. De Llano recuerda que TSM obtuvo con ella una ganancia de 15 millones de pesos (\$1.2 millones de dólares). Posteriormente, sus tres estrellas fueron todos reclutados por TSM.

Después de que ese programa salió al aire, Azcárraga llegó a la oficina de De Llano y lo felicitó por su buen criterio. Sabedor de que su empleado le tenía

echado el ojo a una casa de Acapulco, Azcárraga le dijo que tenía preparado un cheque por \$20,000 dólares para él. Todo lo que tenía que hacer era bajar a la caja y recogerlo. De Llano, que entonces sentía como nunca que su joven jefe había usurpado su sitio como amo de la programación, tenía sentimientos encontrados ante ese gesto de generosidad.

“Dámelo para Navidad, si todavía quieres hacerlo”, le dijo a Emilio. Pero para cuando llegó la Navidad, De Llano ya había renunciado.

Por lo que respecta a *Simplemente María*, fue más que un éxito comercial. Para empezar, había tenido un impacto sin precedentes en materia de consumismo. El hecho de que María hubiera alcanzado el éxito usando una máquina de coser Singer, elevó drásticamente las ventas de esa empresa en Perú. Al percatarse de lo que sucedía, Singer se convirtió en el principal patrocinador de la novela en toda Latinoamérica.

Además, *Simplemente María* enseñó dos lecciones. Demostró que había una audiencia interesada en ver cómo una mujer pobre se hacía rica por sus propios esfuerzos; no era necesario que fuera un ser dependiente y que estuviera casada. También mostró que las novelas, al mezclar una cierta dosis de realismo social con su atractivo moral y emocional, podía tener un impacto positivo tangible en el comportamiento de sus televidentes. La novela motivaba al espectador a ver la educación como una forma de superación personal, alentando a un gran número de gente a inscribirse en clases de corte y confección y clases de alfabetismo para adultos. Para algunos televidentes, el atractivo de la educación fue instantáneo. Ricardo Blume recordaría que, mientras Esteban le decía a María que no dijera “fuistes” sino “fuiste”, “póngamos” sino “pongamos”, sus propias criadas movían los labios para repetir en silencio: “fuiste”... “pongamos”...

Como coincidencia, *Simplemente María* alcanzó su fama en momentos en que los intelectuales latinoamericanos estaban debatiendo acremente los efectos de los dramas televisados sobre las audiencias masivas. La idea de que “la televisión idiotiza a la gente” estaba ganando fuerza en los círculos de izquierda, incluyendo algunos sectores de los gobiernos de México, Perú y de otros países. No obstante, *Simplemente María* ofrecía un poderoso argumento en contra. Aunque algunos pudieran objetar su tendencia capitalista —y que Singer se hubiera aprovechado de eso—, la novela estaba indiscutiblemente a favor de la educación y la superación personal, sin mencionar el aspecto feminista implícito en la idealización de una madre soltera trabajadora.

Estas lecciones sociales representaban un reto a la creatividad de TSM. Sin embargo, aunque ese reto pudo haber atraído a algunos de sus escritores, la respuesta de los ejecutivos fue el silencio. Azcárraga Milmo había adoptado la opinión de su padre de que el principal objetivo de la televisión era entretener. De Llano estaba perdiendo su poder de convicción. Pimstein creía estar haciendo lo suficiente en términos de servicio social al mandar a su teleauditorio contento a la cama. Alonso estaba interesado en las novelas históricas, pero básicamente

por su valor como entretenimiento y espectáculo visual; sin embargo, a veces elegía alguna profesión y procuraba fomentar el respeto hacia ella (una vez, al presenciar los abusos de una azafata, se sintió inspirado para hacer *Ana del aire*). Sólo Miguel Sabido respondería al reto de crear novelas con temas sociales para México, y la primera de éstas no surgiría hasta cinco años después.

El asunto es que dichas novelas amenazaban las tradiciones conservadoras, por lo que podían ofender a ciertos funcionarios. TSM no tenía muchas ganas de provocar inquietudes en ese sentido. Cuando *Simplemente María* llegó para ser revisada por el censor de Gobernación, la jefa del departamento de novelas decidió cortar algunos diálogos que le parecían “inconvenientes” para el público mexicano. La funcionaria fue citada comparando el producto peruano con las novelas de TSM: “Las telenovelas mexicanas tratan con sutileza los problemas humanos y presentan al público temas de la mayor moralidad... con el propósito de no presentar al público diálogos y asuntos fuertes que puedan ofender la moral de los televidentes”.

Estas palabras fueron pronunciadas por alguien que, en la década de los setenta, mantendría una estricta vigilancia sobre la televisión mexicana y sobre la moralidad del país mismo; alguien que se convertiría en una molesta espina en la garra de El Tigre: Margarita López Portillo.

6. Retos y desafíos

Tlatelolco

El final de los sesenta, una época de cambios sociales y retos a nivel mundial fue también una era de cambios y retos para Emilio Azcárraga Milmo. El presidente Díaz Ordaz se mostró menos dispuesto a rendir pleitesía a los intereses del monopolio televisivo que sus dos predecesores. Por diversos motivos, Díaz Ordaz decidió poner dos obstáculos en el camino de TSM: dos estaciones rivales en la ciudad de México y un plan de impuestos en apariencia brutal. Pero para Azcárraga, quien iba tomando cada vez más decisiones en lugar de su padre, estos retos que parecían difíciles resultarían, por el contrario, benéficos. La forma en que Azcárraga Milmo los enfrentó permitiría al tan llamado Príncipe Idiota demostrar a los líderes empresariales y a los ejecutivos de televisión de la generación de su padre, que después de todo no eran tan idiota, y a los empleados de menor rango, que había llegado el nuevo *jefe máximo*.

Azcárraga Milmo ya había mejorado el concepto que tenía de sí mismo. El 21 de febrero de 1968, su esposa Nadine dio a luz a un hijo. Por diez años, Emilio había tenido sólo hijas: una con Gina, que había muerto al nacer; tres con Pamella y una con Nadine. Había deseado desesperadamente un hijo y a menudo lo comentaba con sus amigos. Ahora, por fin, tenía la pieza que le hacía falta en su gran diseño; ahora, por fin, con un heredero, podía ser monarca en el mundo de los negocios. Tal como su padre había hecho antes que él, Emilio llamó a su hijo Emilio, pero en un atrevido e inusual despliegue de independencia, no siguió la tradición de pedir a su padre que fuera el padrino. En su lugar, cedió el honor al amigo que había llegado a ser como un hermano mayor para él, Guillermo Cañedo. La decisión provocó un escándalo familiar y probablemente, alimentó la de por sí tensa relación con su padre.

Naturalmente, que Emilio hubiera tenido un varón cambió la percepción que los otros ejecutivos y sus subalternos tenían de él. Pero si Emilio había logrado “probarse” como hombre, aún le faltaba hacerlo como empresario con sólida visión, capaz de dar respuestas rápidas y audaz para negociar. Esto co-

menzó a hacerlo durante los eventos que se generaron a partir de la Noche de Tlatelolco.

Cuando estalló la protesta estudiantil en julio de 1968, nadie imaginó que se convertiría en un parteaguas de la historia moderna; un antes y después del sistema hasta entonces conocido en México, así como de varias de sus instituciones. Ese largo verano, el país respiraba violencia y los medios, en general, parecían cubrir otra nación. En evidente genuflexión ante el poder, repetían las razones y justificaciones del gobierno y hacían oídos sordos a las voces estudiantiles.

“¡Prensa vendida!”, abucheaban alumnos y maestros al pasar frente a los diarios durante sus marchas. Marchas que los noticieros de televisión, sin falta, cercenaban en número, haciéndolas parecer insignificantes. Los enfrentamientos que ocurrían en las calles de la ciudad de México sólo se registraban, imparcialmente, en un puñado de publicaciones o programas: el diario *Excélsior*, el semanario *Siempre!* y el semanario sensacionalista *¿Por qué?* En la televisión: en el noticiero *Excélsior*, que cubría más objetivamente las movilizaciones, en el *Happenings a Go-Go* de Paco Ignacio Taibo I, que apoyaba abiertamente a los estudiantes, y un programa especial dirigido por el periodista Jorge Saldaña y transmitido por TSM que resultó escandaloso para la época.

Saldaña, quien en varias ocasiones había sido sacado del aire por sus polémicos programas, se había atrevido a invitar a su popular serie de debates *Anatomías* —el primero en su género— a algunos profesores simpatizantes del movimiento. Durante el programa, Heberto Castillo, profesor de Ingeniería —quien sería arrestado y encarcelado por su participación en la revuelta— e Ifigenia Martínez, directora de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), defendieron a los estudiantes y rechazaron que el movimiento fuera una conspiración contra la autoridad.

Pero la constante mención al movimiento en *Happenings* provocó una confrontación de Taibo I y sus colaboradores con TSM, que canceló la renovación del contrato para producir el programa. Por su parte, Saldaña, quien había sufrido ya varios regaños de Azcárraga Milmo e incluso en una ocasión, había sido echado de TSM y vuelto a recontractar por solicitud presidencial, fue metido en cintura una vez más. (Eventualmente Saldaña saldría de TSM y se integraría al Canal 13 donde mantendría su controvertida programación en *Sábados con Saldaña* y *Nostalgia* hasta finales de los setenta.)

Estos programas, al parecer, habían rebasado la tolerancia que recientemente habían mostrado los Azcárraga permitiendo una especie de “Primavera de Praga” en la programación de TSM durante los meses anteriores. En el Canal 2 se había transmitido la telenovela histórica *La tormenta* sobre la Revolución Mexicana; el Canal 4 pasaba el programa de debate *Panorama del Nuevo Mundo*, que los sábados por la noche conducían periodistas independientes como Guillermo Ochoa de *Novedades* o Manuel Arvizu de *Excélsior*, quienes con distintos invitados discutían temas de interés nacional como educación o polí-

ticas públicas; y el Canal 5 ofrecía a su joven público ¡1,2,3,4,5 a Go Go! del director Alfonso Arau, en el que se presentaba lo último del rock, salpicado de espontáneos sketches cómicos. Sin embargo, la apertura pre-Tlatelolco que disfrutaba TSM se esfumó con los primeros macanazos al movimiento estudiantil.

La revuelta, que culminó con la masacre en la Plaza de las Tres Culturas, en Tlatelolco, el 2 de octubre de 1968, sacudió la conciencia cívica, pero sobre todo, la estructura política.

Por primera vez, el partido en el poder, el PRI, asumía que necesitaba del apoyo de los medios masivos de comunicación para retomar las riendas del país y recuperar el apoyo popular de las bases. El desafío a la autoridad que provocó la protesta estudiantil en 1968, incitó al gobierno de Díaz Ordaz a ejercer mayor vigilancia sobre la cobertura noticiosa para manejar y contener el movimiento estudiantil en un nivel práctico. El régimen empezó a considerar la necesidad de apuntalar su legitimidad a través de la manipulación de la opinión pública en el largo plazo. Tenía que comenzar a apretar algunas tuercas.

La mayoría de la prensa escrita actuaba en su favor; más bien el gobierno debía asegurar el control sobre los medios de mayor difusión. Hasta entonces, la relación entre el Estado y los medios electrónicos, particularmente la televisión comercial, había transcurrido sin mayores tensiones. Esta luna de miel, que se mantuvo prácticamente de 1950 hasta 1968, se había construido a partir de un consenso político más bien conservador que no exigió a la televisión otra cosa que estimular el crecimiento económico a través de la publicidad y la unidad nacional a través de la programación. En enero de 1968, por ejemplo, TSM y la Secretaría de Educación Pública firmaron un acuerdo para transmitir de manera abierta, por el Canal 5, educación secundaria por televisión. El proyecto, denominado *Telesecundaria*, había iniciado como una serie de 82 programas que se transmitían en circuito cerrado desde 1965. Para 1968, llegaba a más de seis mil alumnos en siete estados de la República.

De no haber habido una revuelta estudiantil, probablemente el régimen de Díaz Ordaz nunca hubiera entrado en conflicto con los concesionarios de la televisión. Sus políticas, consideradas como conservadoras, fueron abrumadoramente favorables a la televisión comercial hasta la masacre de Tlatelolco.

Ejemplo de tan buena relación se puede leer en la carta que el presidente Gustavo Díaz Ordaz envió a Emilio Azcárraga, entonces vicepresidente de TSM, el 17 de mayo de 1967. En ella, Díaz Ordaz le agradecía algunos consejos que Azcárraga había dado sobre la utilización de la radio y la televisión y le anunciaba que por esos “servicios tan estimables, me he permitido nombrarlo mi consejero en materia de radio y televisión. Le ruego acepte serlo, aunque los honorarios no son importantes, pues únicamente consistirán en una moneda de oro al año. Por adelantado le estoy remitiendo dos años de salario”.

Más allá de premiar los servicios, esta deferencia presidencial pudo haber sido motivada, en parte por un deseo de mantener a Azcárraga en paz y de asegurar su lealtad en un momento en el que el gobierno estaba por concesionar dos estaciones (Canales 8 y 13) que rivalizarían con Telesistema.

Desde entonces, sin embargo, Azcárraga tuvo puerta abierta en Los Pinos. Siempre. Independientemente de qué tan cercana o tensa fuera su relación con el presidente en turno, Azcárraga sería recibido en la casa presidencial.

Iniciado el movimiento estudiantil, Díaz Ordaz y su secretario de Gobernación, Luis Echeverría Álvarez, pidieron a Azcárraga —como hicieron con otros medios— cooperara en esos momentos con el Estado. Incluso Jacobo Zabłudovsky, considerado uno de los iconos periodísticos que mejor sintetiza la relación entre la televisión y el gobierno, ha reconocido que la cobertura del 2 de octubre de 1968 “fue muy limitada; el gobierno del presidente Gustavo Díaz Ordaz ejerció mucha presión para evitar toda la información”.

El periodista, quien entonces conducía el noticiero matutino *Su Diario Nescafé*, “con la noticia que no alcanzaron los periódicos” por el Canal 2, confirmó que había habido video de los hechos y “de la balacera”. Los acontecimientos fueron registrados en cinta de 16 milímetros por reporteros de diarios como *Excelsior* o *El Universal* encargados de producir los noticieros para TSM, pero nadie sabe dónde quedó ese material. Azcárraga, dicen algunos, lo utilizaría durante el sexenio siguiente como instrumento de presión, en una especie de *quid pro quo*.

Echeverría, por su parte, ha negado cualquier sugerencia de censura o presión sobre los medios de parte del gobierno durante la protesta estudiantil en 1968. Sentado en una poltrona de su casa de San Jerónimo, el ex presidente Echeverría contaría décadas después: “Había una autolimitación en realidad. No recuerdo ni un solo hecho, no había solicitud de Estado para limitar lo que era informar; ni había tiempo seguramente para hacerlo. No creo que a nadie se le haya ocurrido”.

La memoria de Zabłudovsky, sin embargo, es nítida. En una entrevista con el *New York Times* 30 años después de los acontecimientos, el periodista recordó que el 3 de octubre de 1968, al día siguiente de Tlatelolco, “el presidente Díaz Ordaz se quejó de que yo había usado... corbata negra. Habló por teléfono (para reclamar) que por qué había yo salido con corbata negra, como de luto por lo que había pasado... por lo de Tlatelolco y le expliqué que yo usaba corbata negra desde hacía tiempo. Eso describe más que muchas otras palabras”.

Ya fuera como consecuencia de alguna sugerencia o por *motu proprio*, los Azcárraga dispusieron que Telesistema Mexicano asumiera el control de la información que transmitía. Hasta entonces, la elaboración de los noticieros estaba en manos de productores externos, particularmente periódicos. La empresa de televisión más importante del país no contaba con ningún espacio en donde pudiera explicar lo que acontecía. No había noticieros propios y, sin embargo,

como en una ocasión recordó Miguel Alemán “estábamos plagados de noticieros”. Pasaba el noticiero del estado de Puebla, del Estado de México, de Guerrero; otro del periódico *Excelsior*, de *El Universal* y de *Novedades*; uno más de Philco, de Domecq; en la mañana *Su Diario Nescafé*, a medianoche el del periódico *Avance*.

“No había un minuto de Telesistema Mexicano y el gobierno mismo nos sugirió hacer un esfuerzo para informar y decir la verdad de lo que pasaba, ya que en vez de orientar a la gente sólo contribuíamos a la desorientación y a la agitación... nos acusaban de ‘televisión vendida’ y la intención era demostrar que no estábamos vendidos, que lo único que tratábamos era de llevar una información veraz y oportuna y que nadie nos estaba manejando ni nosotros tratábamos de manipular a nadie”, contó Alemán.

El controvertido 12.5%

La intervención de mayor peso del gobierno en la empresa de los Azcárraga hasta entonces se registró en 1968. Esta relación que evolucionaría en un marco simbiótico de supervivencia mutua, tuvo su primera escaramuza durante las protestas estudiantiles del 68 y la pérdida de prestigio de México en referencia a la masacre de Tlatelolco. Aunque TSM había colaborado con el gobierno, aparentemente no había sido suficiente.

Un mes después, en noviembre, empezaron a mostrarse algunos signos de descontento del gobierno hacia la televisión privada. En un discurso público, el secretario de Gobernación, Luis Echeverría, dio a entender que la televisión comercial no había demostrado suficiente preocupación por los efectos potencialmente adversos de su programación en la juventud mexicana. Ya para fines de ese año, el gobierno atacó de frente al proponer un leonino esquema fiscal dirigido a TSM, aunque los aumentos propuestos también serían aplicados a los concesionarios de radio y televisión en su conjunto. Esta propuesta se sumaría a los impuestos ya existentes.

Según contaría años después el propio Azcárraga a gente del medio, “el manejo del 68 estuvo muy mal, nosotros empezamos a cubrirlo y nos amenazaron”. La amenaza, como la llamó Azcárraga, se refería al decreto de tiempo oficial en los medios electrónicos que impondría el gobierno federal. En su opinión, era una forma de cobrarles la factura por haber permitido, por lo menos en algunas ocasiones, que se escucharan voces discordantes al gobierno.

El 31 de diciembre de 1968, la Ley de Ingresos de la Federación para el año de 1969 incluyó el impuesto constituido por los pagos que se efectuaran por los servicios prestados por empresas que funcionaran al amparo de concesiones federales. Es decir, se cobraría (mensualmente) el 25% sobre los ingresos obtenidos por publicidad. Esta disposición implicaría elevar dramáticamente las tari-

fas publicitarias y resultaría en un conflicto entre las estaciones y sus clientes. Sin embargo, el artículo 16 de la Ley ofrecía a los concesionarios privados una alternativa al pago de este impuesto: la Secretaría de Hacienda (SHCP) ofrecería un subsidio equivalente al total de este impuesto si la empresa accedía a colocar 49% de sus acciones a la venta, ya fuera directamente o a través de instituciones nacionales de crédito, entre otros requisitos. Ninguna de las dos opciones fue atractiva para los concesionarios, quienes temían que si colocaban sus acciones, el gobierno las compraría. Inmediatamente se pusieron a negociar. Las negociaciones se dieron en dos niveles: uno oficial a través de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio (CIR) y otro a nivel personal, tras bambalinas, liderado por Emilio Azcárraga Milmo.

Primero se lanzó una campaña en la prensa escrita y en los medios electrónicos para criticar la nueva ley. Cuando conocieron la intención del presidente Díaz Ordaz, a través del secretario de la SHCP, Antonio Ortiz Mena, la mayoría de los miembros de la CIR fueron a ver al presidente para entregarle todas las concesiones y amenazarlo con represalias económicas de parte de sus anunciantes si proseguía con su plan. El propio Emilio Azcárraga, quien declaró al *New York Times* que la ley era imposible e inaceptable y que habría negociaciones para cambiarla, comenzó a reunirse en privado con funcionarios de primer nivel y hasta con el presidente para plantear su posición de rechazo. Sus socios, Rómulo O'Farrill y Miguel Alemán Velasco, incluso dijeron en una entrevista con el periódico *El Día* que habían amenazado a las autoridades con que los empresarios se retirarían de la industria si el gobierno no moderaba sus demandas.

Al mismo tiempo corrían las negociaciones oficiales. Entre enero y junio de 1969, una comisión de la CIR, formada por José Luis Fernández, el principal abogado de las empresas de Azcárraga, y Clemente Serna Martínez (socio de Azcárraga Vidaurreta en radio), entre otros, se sentó a discutir con las autoridades hacendarias una opción más favorable, que evitara llevarlos, según ellos, a la ruina. Esta actitud y el cabildeo en el Congreso de dos concesionarios que también eran diputados, Ignacio Santibáñez Flores y Guillermo Morales Blumenkron, facilitaron el acuerdo.

Por su parte, el gobierno, a través de su secretario de Comunicaciones y Transportes, Enrique Padilla Segura, negoció nuevas demandas que fueron de alguna manera aceptadas, entre las que figuraban que las estaciones cedieran más tiempo gratuito al Estado para cumplir con sus funciones; que los concesionarios garantizaran un mejoramiento efectivo de su programación, reservándose el Estado el derecho de revisar, cada cinco años, si se cumplía con esta obligación; y que si el Poder Ejecutivo consideraba que algún tema perturbaba la paz pública o causaba alarma o desorientación, podría llamar la atención del licenciatario y llamarlo al orden. El arreglo que finalmente alcanzaron, y que apareció oficialmente el 1 de julio de 1969, fue que el impuesto sería cubierto si las estaciones ponían a disposición del Estado el 12.5% del tiempo diario de

transmisión, con la salvedad de que dicho tiempo no es acumulable ni diferible, es decir, sin importar si se hace uso de él o no. Para endulzar el trato, el gobierno incluso decidió extender el tiempo de las concesiones a los operadores. Sin embargo, las producciones del Estado fallarían en utilizar el tiempo/aire de manera fructífera, ya que su capacidad para generar programas de calidad era limitada y a menudo éstos se reducían a reportes aburridos sobre los proyectos financiados por el gobierno. Peor aún, estas producciones se transmitirían en horarios que garantizaban alcanzar audiencias muy pequeñas. Y fue, de hecho, esta incapacidad uno de los puntos que los concesionarios aprovecharon para presionar y lograr un mejor acuerdo ante una situación que tenía un ligero tufo de nacionalización o al menos de un mayor control sobre el negocio televisivo. Un importante revés para el gobierno y una significativa victoria personal para Azcárraga, quien se encargó de gran parte del cabildeo para lograr el acuerdo final.

Aunque la solución de este impuesto fue útil, no cubrió todas las necesidades del gobierno. La emergente conciencia social reclamaba un replanteamiento del uso de la televisión. Además de la disposición del 12.5%, entonces el gobierno decidió garantizar un canal propio de difusión y el 6 de agosto de 1969 creó la Red Federal de Televisión: una cadena nacional de televisión pública que estaría formada por 37 estaciones distribuidas en todo el país. Según las autoridades, era necesario dedicar parte de la programación televisiva a la difusión de la información cultural, educativa, formativa y de contexto nacional e internacional. Por supuesto, la cadena no funcionó. Los costos de producción eran imposibles; y el gobierno se dio cuenta de que ni siquiera podía llenar el 12.5% de tiempo que tenía a su disposición en la televisión comercial como para mantener una cadena independiente.

No obstante, fue la primera manifestación de preocupación por parte del gobierno sobre la responsabilidad social de la televisión comercial por encima de sus intereses. Un nuevo intento por lograr un balance en la televisión mexicana asomaría después, con la llegada de Luis Echeverría a la presidencia en 1970.

Azcárraga Milmo no olvidó la lección: cada vez que la supervivencia del sistema estuviera en riesgo, el gobierno haría lo que fuera para poner a la televisión —el medio con mayor alcance— a disposición de su defensa.

La competencia

El gobierno, a todo esto, no comenzó a utilizar su 12.5% de tiempo/aire hasta el siguiente sexenio, en 1971. Mientras tanto, Emilio Azcárraga Milmo debía enfrentar una amenaza más inminente: la competencia.

El fin de los sesenta fue un período de auge para la producción en México, no sólo con la entrada de telenovelas en horario estelar y la aparición de sus variantes, como la novela histórica. Muchos de los grandes personajes de la pan-

talla chica, que llegarían a convertirse en los favoritos de México y Latinoamérica, durante las siguientes tres décadas, surgieron ante las cámaras en esos años: los animadores Raúl Velasco y Luis Manuel Pelayo; los actores cómicos Roberto "Chespirito" Gómez Bolaños, La India María y María Victoria; los conductores Guillermo Ochoa y Lolita Ayala y, cambiándose del turno matutino al horario nocturno, el hombre que llegaría a ser *el rostro* de las noticias en la televisión mexicana: Jacobo Zabłudovsky.

Fuera de Zabłudovsky y María Victoria, al resto de estos personajes se les dio su gran oportunidad en televisión no en TSM sino en una televisora de la competencia: Televisión Independiente de México (TIM), conocida en la capital como Canal 8. Aunque esta televisora se apegaba cuidadosamente a los parámetros estéticos establecidos por TSM en cuanto a que la gran mayoría de sus estrellas eran de piel blanca, esa nueva oleada de talento, así como la nueva gama de opciones que representaba su programación, introdujeron al público mexicano a los beneficios de la competencia.

Medios rivales al Imperio Azcárraga habían sido esperados desde hacía tiempo. El gobierno había otorgado concesiones independientes en la provincia desde 1959, pero con excepción de una estación de bajo presupuesto manejada por el Instituto Politécnico Nacional (Canal 11), se negaba a permitir la competencia en la ciudad de México. Dado que el Distrito Federal albergaba a las grandes agencias de publicidad, así como a la mitad de todos los hogares con aparatos de televisión y una buena cantidad de los anunciantes más fuertes, una televisora que no contara con una estación en la capital del país estaba seriamente limitada.

Finalmente, luego de muchos años de cabildeo por parte de los interesados en obtener una concesión, y en lo que parecía una maniobra de Díaz Ordaz para crear un contrapeso a la creciente fortaleza e influencia de TSM, el 24 de junio de 1967, se otorgaron dos concesiones para la ciudad de México. Una, Canal 13, se adjudicó a Pancho Aguirre, fundador y propietario de las prominentes cadenas radiofónicas Grupo Radio Centro y Organización Impulsadora de Radio, quien había solicitado por primera vez una concesión en 1949. La otra, Canal 8, fue concedida a una alianza de inversionistas encabezada por Guillermo Salas, propietario de Radio Mil, Gabriel Alarcón, director del recién fundado diario *El Herald de México*, y el productor de cine Manuel Barbachano Ponce. Más tarde, esta alianza se asoció con TIM, el consorcio televisivo del Grupo Monterrey, un conglomerado propiedad de la poderosa familia Garza Sada. Canal 13 fue inaugurado en octubre de 1968, con el arranque de los Juegos Olímpicos de México, mientras que el Canal 8 realizó sus primeras pruebas en septiembre de ese año, pero comenzó transmisiones regulares el 25 de enero de 1969.

El Canal 13 tuvo un inicio prometedor, pero nunca llegó a ser un contendiente de peligro para TSM. La estrategia de Aguirre fue minimizar costos recurriendo a las series estadounidenses baratas y manteniendo la producción local con un bajo perfil, prácticamente limitado a un noticiario vespertino y algunos

programas de fin de semana. Aguirre obtuvo permiso para instalar su antena en lo alto de la Torre Latinoamericana —en donde también rentaba espacios para oficinas y estudios— lo que permitió ahorrar el costo de construir una torre de transmisiones. Aguirre se llevó a sus técnicos y personal del área de noticias de su grupo de radio, puso un límite de 100 al número de empleados y designó a su hijo Francisco para que dirigiera el negocio. La familia Aguirre diría más tarde que en su tercer año, el Canal 13 estaba produciendo una pequeña utilidad operativa.

Lo que es cierto, es que para 1970, Pancho Aguirre cayó enfermo y fue necesario modificar la estructura de propiedad del canal. La mala salud de Aguirre se debió en parte a su preocupación por la enorme deuda de arranque del canal, ya que la televisión era un negocio mucho más caro que la radio. Aguirre tenía gran parte de su deuda con su principal proveedor de equipo, la compañía Thompson. Con el objeto de repartir la carga que representaba el Canal 13 y así ayudar a balancear sus libros, Aguirre vendió 49% de sus acciones al representante de Thompson en México, el industrial Alejo Peralta. Se inyectó capital fresco, incluyendo el gasto en películas y en producciones internas. Pero los éxitos no llegaron y la barra de programación se mantuvo llena de series estadounidenses, cuyos mejores títulos ya habían sido reservados para el Canal 5 de TSM. El Canal 13 también sufrió por el hecho de ser un canal único para la capital; sin una red nacional, nunca tendría el beneficio de las economías de escala y el apalancamiento que los anunciantes daban a TSM y TIM. Además, los anunciantes se mantenían alejados ante la amenaza por parte de TSM de ponerlos en una lista negra si negociaban con ese canal.

Consciente de que mientras el Canal 13 estaba próximo a la bancarrota, el gobierno de Luis Echeverría pagaría un precio decente por la oportunidad de introducirse en el negocio de la televisión, Peralta vendió su parte al banco estatal Somex, en enero de 1972. En vista de que Aguirre ya había vendido al gobierno 10% de sus acciones, su aventura en la televisión había concluido. El gobierno mantenía una posición mayoritaria en el canal, con un 59% de las acciones y sólo era cuestión de tiempo antes de que los subordinados de Echeverría lo fusionaran con la Red Federal de Televisión de provincia y comenzaran a dictar sus contenidos. El 15 de marzo, Aguirre se retiró. Así comenzó la desequilibrada y eventualmente patética historia de 20 años de pésima administración estatal.

TIM tuvo una historia muy distinta. Los Garza Sada, que gradualmente fueron comprando la participación de los otros inversionistas para asumir el control de la empresa, eran quizá la familia más acaudalada de México. Ya operaban el exitoso Canal 6 de Monterrey y otras estaciones en Puebla y Veracruz. Bajo los auspicios de Bernardo Garza Sada, un sobrino del patriarca de la familia, Eugenio Garza Sada, los inversionistas inyectaron torrentes de efectivo en la nueva empresa. Adquirieron y reacondicionaron el centro de producción, los Estudios

San Ángel Inn, lo que se dice les representó un gasto de cerca de \$20 millones de dólares. Gastaron más millones en los derechos de programación extranjera, ganándole algunas de las mejores series estadounidenses a TSM. También lograron persuadir al gobierno de que permitiera a TIM compartir el uso del Sistema Nacional de Microondas con TSM, con lo que podría transmitir directamente de la ciudad de México al auditorio del interior de la República, en vez de tener que transportar de una estación a otra las cintas con los programas grabados en la capital.

Los propietarios y gerentes del Canal 8 estaban decididos a crear algo nuevo con esa concesión. No iban ni a copiar todo lo que hacía TSM, ni tampoco a depender exclusivamente de las series importadas de Estados Unidos. La máxima innovación que introdujeron a la televisión mexicana tuvo su origen en Argentina. Conocido en México como “el concepto ferrocarril”, la idea era aumentar al máximo la audiencia del fin de semana ligando una serie de programas, como vagones tras una locomotora, y designando a un animador para “conducir” el tren. Cada programa incluiría temas ligeros de entretenimiento: variedades para niños, musicales, juegos y concursos, y lo que viniera. La idea se había aplicado con gran éxito en Buenos Aires con *Sábados Circulares de Mancera*. Su animador, Pipo Mancera, ofrecía la continuidad que motivaba a los padres a ver la televisión junto con sus hijos por la tarde, y quedarse viendo la programación parte de la noche, tras acostar a los niños.

El Canal 8, ayudado por el ejecutivo argentino José María Domeneche, creó dos de estos programas: *Sábados de la Fortuna* con Luis Manuel Pelayo como conductor, que duraba nueve horas, y *Domingos Espectaculares*, conducido por Neftalí López y con una duración de ocho horas. *Sábados...* tenía más elementos de concurso, premios en efectivo y regalos para el hogar como refrigeradores; mientras que *Domingos...* incluía reportajes sensacionalistas y más música y comedia. Después de algunos meses, López, quien presentó por primera vez a la comedianta conocida como La India María, fue despedido por pasar al aire una entrevista crítica del presidente Díaz Ordaz. Las funciones de conducción quedaron más tarde en manos de un periodista de 36 años, Raúl Velasco.

En julio de 1969, preocupada por los costos que se multiplicaban en espiral, TIM reemplazó a su gerente general, Aurelio Flores Ysita. Trajeron de Monterrey al empresario radiofónico Joaquín Vargas y Gómez, quien había fundado la primera estación de radio FM estéreo, Stereo Rey. Vargas se puso a controlar los gastos y al mismo tiempo mejorar la programación. El alcance y contenido de la televisora mejoraron en enero de 1970, cuando Vargas cerró un trato con Manuel Barbachano Ponce, uno de los accionistas del Canal 8. Barbachano era también propietario de Telecadena Mexicana, una red de 15 estaciones de provincia, poco rentable pero estratégica administrada por Jorge Kanahuati, quien había sido director de publicidad de Cervecería Cuauhtémoc. El trato incluía la enorme cineteca de Barbachano y varios convenios para compartir tanto programas como

tecnología con algunas compañías europeas. TIM y Telecadena, que juntas llegaban a un 80% de los telehogares, acordaron unir sus recursos y compartir programación y vender publicidad entre los dos.

Frente a las cámaras, y entre los activos más importantes del Canal 8 estaba Roberto Gómez Bolaños, conocido también como Chespirito, un apodo derivado de "Shakespeare-ito". Gómez Bolaños había sido contratado en 1968 como guionista, pero rápidamente se convirtió también en actor. Reconociendo su talento, Vargas le dio su propio programa en 1970, y pronto apareció la primera de las creaciones cómicas de larga duración de Chespirito: El Chapulín Colorado. El Chapulín, un remedo de los superhéroes estadounidenses como Batman y Superman, saltó al éxito, primero en México y luego en todos los países de habla hispana. Muchos años después, se oyó decir al rey Juan Carlos de España, mientras saludaba a Emilio Azcárraga: "¡No contaban con mi astucia!", la frase de batalla del Chapulín.

Al héroe de capa le siguió un personaje todavía más popular, un distraído pero simpático muchacho de vecindad, El Chavo. Más tarde, ambos personajes tendrían su propio programa. Gómez Bolaños, cuyo humor estaba basado en gran medida en el estilo de vida y las expresiones de la clase trabajadora, que alguna vez fuera tan popular en el cine mexicano, mantuvo en su trabajo una orientación familiar. También limitaba las bromas locales, específicamente mexicanas, en sus programas con el objeto de aumentar su potencial de exportación. Como resultado, *El Chavo del 8* se convirtió en uno de los pocos programas que derrotó al Canal 2 en su horario. También llegó a ser un fenómeno de exportación que hasta la fecha, años después de que dejó de producirse, sigue alcanzando buenos ratings en Venezuela, Argentina y Chile.

Con 400 empleados y seis foros, Canal 8 producía una tercera parte de su programación. Pero a pesar de sus logros, no la tuvo fácil. Sus éxitos no eran suficientes para representar una amenaza total en ratings para TSM. Sus telenovelas, importadas en su mayoría, fueron abatidas por el poder de cautivación de éxitos como *Yesenia*, otro cuento de cenicientas escrito por Yolanda Vargas Dulché, y producido por Valentín Pimstein, o como el fenómeno de *Simplemente María*. Además de algunos especiales internacionales ocasionales, TSM tenía la exclusiva en los deportes. Salas y Alarcón no pudieron cubrir los incrementos de capital necesarios y vendieron sus acciones en el Canal 8 al Grupo Monterrey.

Bernardo Garza Sada, entonces completamente a cargo, cambió la táctica y decidió destinar a la empresa una considerable suma de recursos frescos: decenas de millones de dólares, con el propósito de atraer a la gente de talento de TSM a TIM, mejorar los ratings y aumentar las exportaciones. De esta manera, o se convertía TIM en un contricante por mérito propio o, más probablemente, afectaba los márgenes de utilidad de TSM a tal grado que Azcárraga Milmo buscaría una fusión. Esto, a su vez, aseguraría a los Garza Sada una considerable participación accionaria en un conglomerado generador de grandes utilidades.

Este plan secreto no era muy del agrado de Joaquín Vargas, quien creía en la diversidad en la propiedad de los medios y no quería tener nada qué ver con los Azcárraga. En el mes de julio, Vargas dejó TIM para dedicarse a su cadena de restaurantes Wings y a su negocio de la radio, a las cuales les iba bien. Vargas fue remplazado por Alfredo Martínez Urdal, un ejecutivo del sector de alimentos y bebidas. Como experto financiero más que director creativo, Martínez Urdal tenía un plazo de dos años para transformar a TIM en una compañía que no pudiera ser ignorada por TSM. Era una tarea ardua. Años después, Martínez Urdal recordaría que en aquel entonces, el Canal 8 tenía sólo 7 u 8% de la audiencia en la ciudad de México, contra 10% del Canal 13 y 82% de los tres canales de TSM.

Martínez Urdal jugó rudo. Una de sus primeras maniobras fue asegurar los derechos para una pelea de box de campeonato entre Joe Frazier y Mohamed Alí. Se ha dicho que la televisora pagó por los derechos de transmisión casi \$100 mil dólares, lo que parece constituir una cifra récord, pero la pelea tuvo una audiencia del 90%. Otra maniobra más atrevida fue una alianza con la familia Delgado Parker, de Perú, cuya empresa, Panamericana, había producido *Simplemente María*. En 1971, la dictadura militar peruana expropió Panamericana y la familia Delgado Parker se reubicó en México y Puerto Rico. Su plan era utilizar ambos países como lugares para producir novelas, para exportarlas a Latinoamérica y Estados Unidos a través de su compañía distribuidora Promosa. Esta firma tenía una serie de representantes de ventas en América Latina y Estados Unidos, que estaban ya bastante ocupados promoviendo *Simplemente María* y otros productos.

En México, Héctor Delgado Parker, el patriarca de la familia, firmó un convenio de coinversión de cinco años con Martínez Urdal. Panamericana de México, una nueva compañía en la que TIM mantenía una participación accionaria minoritaria, tendría los derechos exclusivos para producir novelas para la red. Promosa tendría entonces la primera opción sobre los derechos de exportación y también manejaría en exclusiva los de los productos de TIM, como *El Chavo del 8*. La primera producción, ya en el marco de este convenio, fue el clásico *Los Hermanos Coraje*, con Jaime Fernández, Jorge Lavat y Julissa, que tuvo un gran éxito.

A medida que se intensificaba la competencia, las prácticas se volvieron sucias. Aunque TIM podía contar con el apoyo de los grandes anunciantes del grupo de los Garza Sada, como la Cervecería Cuauhtémoc, sus esfuerzos para atraer clientes independientes se vieron frustrados por las prácticas monopólicas de TSM. Algunos dicen que Azcárraga Milmo ofreció un 20% de descuento a los anunciantes que gastaran todo su presupuesto para anuncios en televisión con TSM. Según otros, Azcárraga amenazaba con poner a las compañías en la lista negra, si gastaban aunque fuera una pequeña parte de ese presupuesto con otra televisora. TIM intentó romper el monopolio con algunas estrategias, como enviar

obsequios caros a los directores de mercadotecnia de las corporaciones y a los directores de medios de las agencias de publicidad. Como era de esperarse, se supo del ofrecimiento de sobornos a los encargados de medir los ratings.

Martínez Urdal también consiguió robarle a TSM algunos actores y escritores, lo que constituyó todo un logro. Azcárraga Milmo había dejado bien claro que cualquier actor o cantante que trabajara para TIM vería su nombre en la lista negra. No obstante, utilizando sueldos más altos como carnada, TIM tuvo éxito en atraer algunos talentos, sobre todo comediantes, como el cantante Enrique Guzmán, el popular actor de cine Mauricio Garcés y la pareja de cómicos conocida como Los Polivoces. Otros que engrosaron la lista de talentos fueron Manolo Fábregas, Tony Carbajal y Ofelia Medina, quien interpretó uno de sus primeros papeles como heroína de telenovela.

La batalla por las luminarias era una avenida de doble sentido. Una vez que los programas del Canal 8 alcanzaban un buen índice de audiencia, Azcárraga Milmo trataba de atraer a sus estrellas al Canal 2 y, al hacerlo, consolidaba aún más su reputación como el hombre fuerte de TSM.

Raúl Velasco fue uno de los primeros objetivos de Azcárraga. Cuando llegó Velasco, *Domingos Espectaculares* alcanzó nuevos records de popularidad. Velasco, quien tenía experiencia escribiendo para secciones de espectáculos, poseía un talento que en parte se nutría de su niñez provinciana en Celaya, Guanajuato. Su programa incluía una gama de actos circenses, así como bailes y cantos, y reportajes periodísticos que entonces eran muy populares en los programas de variedades. No temía verse ridículo y, aunque no era un comediante nato, le gustaba hacer el papel de tonto en los *sketches*,¹ a veces con La India María.

Pronto, sin embargo, Joaquín Vargas tuvo que buscar a otro conductor. Cuando el jefe de programación, Domeneche, intentó convertir a *Domingos Espectaculares* en un programa de concursos, Velasco se opuso y renunció para volver a escribir para *El Heraldo de México*. Poco tiempo después recibió una llamada de Azcárraga Milmo. Era un sueño hecho realidad para Velasco. En años anteriores, en varias ocasiones había pedido a Azcárraga le diera un programa, pero siempre se topaba con una respuesta burlona: “Tú no eres para televisión, ¡tienes una voz horrible! Eres un güerito de lentes, ¿a quién le vas a interesar?” Pero los ratings eran los ratings. Azcárraga no era tan orgulloso como para no cambiar de opinión.

El nuevo foro de Raúl Velasco, debutando el 13 de diciembre de 1969, fue *Siempre en Domingo*. El programa tenía también un formato tipo “ferrocarril” al estilo argentino y duraba siete horas. En él también se incluyeron elementos de la comedia, circenses y periodísticos, e incluso comentarios deportivos. Pero el acento estaba puesto en la música. Vestido al estilo de la Carnaby Street de Londres, con un saco informal a rayas y *gazné* de seda, o una camisa floreada y un medallón, o incluso una camisa cuello Mao, Velasco era fanático de la moda de

su tiempo, pero su gusto por la moda contrastaba con su preferencia nacionalista y conservadora en cuanto a la música.

Antes de irse a TSM, Velasco criticó vehementemente un concierto del grupo The Doors, una de las pocas bandas estadounidenses que visitó México en los sesenta. En su nota publicada en *El Herald*, Velasco omitió el hecho de que The Doors habían llegado a México con la expectativa de presentarse en un escenario en el que pudieran tocar para las masas, y no en el exclusivo centro nocturno en el que los metieron. No alcanzó a ver lo absurdo de que un fenómeno contracultural internacional fuera obligado a tocar frente a una muchedumbre de niños frescos que bebían refrescos, muchos vestidos de smoking y de largo. En vez de ello, se burló de Jim Morrison llamándolo “una especie de pirata Barba-roja, mezclado con Fidel Castro y el Jorobado de Nuestra Señora de París” y lo reprendió por llevar su “mundo sórdido de pesadillas” a “la juventud dorada de México”. No cabía la menor duda de que con Velasco a cargo, no habría rock pesado, hippies barbudos ni Onda Chicana en *Siempre en Domingo*.

Cuando Velasco puso como condición para hacerse cargo del programa, tener manos libres para la programación, Azcárraga Milmo sabía que no tendría de qué preocuparse. De hecho, Velasco se mostró dispuesto a anticiparse a los deseos de su amo en cuanto a incluir o excluir a determinados intérpretes. También compartía los objetivos y la visión de Azcárraga; es decir, atraer a familias enteras con una clase de entretenimiento ligero y familiar que los mantuviera juntos frente al televisor durante las siete horas del programa. El concepto demostró tener un éxito espectacular. Velasco intentó que Azcárraga no llamara a su programa *Siempre en Domingo* ya que el nombre le parecía demasiado obvio. Nunca imaginó lo apropiado que resultaría dicho nombre.

Durante más de 28 años, *Siempre en Domingo* sería la máxima plataforma de nuevas estrellas en México, si no es que en toda Latinoamérica. Promovería las baladas románticas y daría un lugar preferente a los estilos tradicionales como el bolero, la canción ranchera y el mariachi. Sin embargo, con los años su contenido se volvería menos mexicano y se vería dominado por el pop “desechable”, un derivado de los ritmos estadounidenses, interpretado por la “juventud dorada de México” tan preciada por Velasco.

En otra incursión a territorio enemigo, Azcárraga Milmo trató de llevarse a Chespirito. Envio por el cómico y ofreció duplicarle el salario, además de tentarlo con un bono extra de \$24 mil dólares. Concluyó su oferta con su típica arrogancia: “¿Cuándo vienes?” A Gómez Bolaños le quedaban ocho semanas más de contrato y le respondió que tendría que pensarlo. Al día siguiente, recibió una llamada anónima de parte de Azcárraga: “¡Ven ahora u olvídate de trabajar jamás en Telesistema!” Gómez Bolaños había apenas empezado a considerar la oferta —o la amenaza— cuando TIM se enteró del ardid de Azcárraga. TIM ofreció renovar el contrato del cómico, también duplicar su salario, aunque no incluían el bono. Chespirito eligió quedarse.

Años después, Azcárraga le confió que, a pesar de todo, había admirado la decisión del actor. En la época en que otras estrellas saltaban del barco, ante la guerra por talento que se había desatado entre TSM y TIM, Gómez Bolaños había sido leal a la empresa que lo había convertido en estrella. Había mostrado amor a la camiseta. Pero para 1973, sólo habría una camiseta: o la usabas o te olvidabas de lograr una carrera en la televisión.

Nuevas tecnologías, nueva programación

Al tiempo que batallaba para proteger la compañía de su familia de la intervención gubernamental y la amenaza de la competencia, Emilio Azcárraga Milmo estaba muy interesado en expandir la empresa familiar. Motivado por su deseo permanente de imponer su sello personal en TSM, Azcárraga buscaba nuevas formas de distribución de señales televisivas. Dado que sus intentos por introducir a México a la era satelital enfrentaban una enorme resistencia gubernamental, Azcárraga desvió su atención hacia la transmisión de TV por cable.

A finales de los sesenta, la TV por cable era poco conocida fuera de Estados Unidos, donde había sido inventada en 1948. En México, se había introducido en cuatro o cinco pequeñas ciudades fronterizas, pero eran sistemas rudimentarios que daban servicio a unas cuantas centenas de personas cada uno. El sistema de TV por cable se convirtió en un fenómeno nacional únicamente cuando Azcárraga fundó Cablevisión en la ciudad de México, y unos cuantos poblados de provincia.

El interés de Azcárraga en la televisión por cable comenzó a cuajar en 1967, cuando los avances que vio en Estados Unidos lo convencieron de que el negocio era comercialmente viable en México. La industria del cable estadounidense crecía exponencialmente, con 2.5 millones de hogares suscribiéndose; cinco veces más que diez años antes. Aunque al principio, el medio había surgido para que los canales televisivos llegaran con claridad a las zonas donde había una pobre recepción, los operadores de cable ahora ofrecían señales adicionales de su propia creación, como un canal con servicios de noticias y del clima o canales musicales.

Azcárraga pensó que él podía hacer lo mismo; ofrecería un servicio de suscripción para los estadounidenses residentes en México, quienes estarían muy complacidos de poder presenciar los encuentros deportivos y otros espectáculos en vivo, con su *soundtrack* original, por un canal especial. Este servicio atraería también a los mexicanos ricos que disfrutarían de una transmisión de mejor calidad, del beneficio de un canal adicional con programas del archivo de TSM y la oportunidad de que sus hijos mejoraran su inglés viendo un canal en ese idioma. La ciudad de México, entonces con siete millones de habitantes, ofrecía un mercado de gran potencial. De hecho todo el país, con

excepción de algunas ciudades de la frontera norte, representaban un atractivo mercado virgen.

Tampoco en esta ocasión tuvo Azcárraga el apoyo de su padre, así que buscó socios en otra parte. Primero contactó a su amigo de la infancia, José de la Herrán Jr., a quien envió a Nueva York a obtener toda la información posible. Esta ciudad era sede de la compañía de cable más importante, TelePrompter Corp. En 1968, Azcárraga logró convencer a su primo, Víctor Rivero, fabricante de aparatos de radio y televisión, de que se hiciera su socio y aportara el equipo electrónico requerido. También consiguió que el ingeniero Alejandro Álvarez Guerrero, director de Condumex, se interesara en participar. Condumex, el mayor productor de conductores eléctricos del país, produciría los cables y fabricaría los sistemas. Azcárraga garantizaría que TSM suministrara la programación, para lo cual persuadió a Benjamín Burillo, hermano de su cuñado Alejandro, de ser su asistente. Empero, lo que Azcárraga no estaba dispuesto a realizar era un estudio de mercado. No creía en eso. Después de todo, los príncipes gobernaban por instinto.

Cablevisión no era un negocio típico del estilo de Azcárraga. No era un servicio para las masas sino para los ricos. Mientras que los operadores estadounidenses cobraban un promedio de \$5 dólares al mes, Cablevisión cobraba \$10.40 para tratar de cubrir sus costos. Además de las seis señales de transmisión, los suscriptores tenían dos canales adicionales: el Canal 7, que presentaba películas mexicanas y series viejas de TSM sin cortes comerciales, y el Canal 10, la principal atracción, que ofrecía una mezcla de espectáculos y encuentros deportivos de Estados Unidos, a través de la señal de dos transmisoras que se distribuían desde Texas. Estas señales se juntaban en un solo canal en Reynosa desde donde se retransmitía la señal por microondas a la ciudad de México.

Cablevisión recibió su licencia para operar en mayo de 1969 y se introdujo inicialmente en el área de Polanco. La colonia Del Valle fue la siguiente y luego Las Lomas. Para 1970, el servicio operaba plenamente. Azcárraga y sus socios empezaron entonces a instalar sistemas de cable en Toluca, León y otras ciudades del centro de la República Mexicana. El firme compromiso con el nuevo sistema motivó a otros a entrar al negocio. Los seis sistemas que operaban en México en 1970 aumentaron a 24 para 1973 y a 40 para 1975.

El proyecto Cablevisión guardaba cierto paralelismo con el del Estadio Azteca. Demostró ser una idea que funcionaría bien en el largo plazo: en los años noventa, de acuerdo con los reportes trimestrales de Televisa, a menudo representaría la división con el margen de utilidades más alto del consorcio. Pero, en el corto plazo y en parte gracias al menosprecio que Azcárraga sentía hacia los estudios de mercado y los detalles, Cablevisión fue otro problema financiero. En contra del consejo de Álvarez Guerrero, Azcárraga insistió en ofrecer un mes de prueba gratis a cada hogar de todas las calles en las que la empresa tendiera un cable. Los trabajos de instalación eran laboriosos y caros. El área de Las Lomas

era particularmente cara debido al pequeño número de casas-habitación por kilómetro. Los esfuerzos que se hicieron para vender el servicio fueron insuficientes y además las fallas en la señal eran frecuentes.

Peor aún, la principal ventaja de Cablevisión, el Canal 10, padecía innumerables problemas. En Reynosa, supervisando la división de las dos señales tejanas, estaba un equipo de técnicos notablemente incapaces. Su trabajo era seguir las instrucciones para hacer el cambio de señal y asegurarse que los programas que se retransmitían a la capital eran los mejores, pero a menudo olvidaban hacer el cambio de señal o lo hacían demasiado tarde. En ocasiones, el Canal 10 pasaba 15 minutos de una película y de pronto cambiaba a Johnny Carson. A veces no seguía la programación anunciada. Los usuarios, que eran mexicanos en un 60%, a menudo se sentían irritados por la gran cantidad de programas que tenían que ver con cuestiones específicamente tejanas. Había debates sobre la política y los problemas sociales de Texas y fervientes sermones de evangelistas tejanos, todos con comerciales intercalados de camionetas y fertilizantes, presentados en su mayoría por vaqueros.

Luego de tres años, con una inversión de \$5 millones de dólares, Cablevisión contaba apenas con 5 mil suscriptores y tenía pérdidas de por lo menos \$1 millón anual.

La TV por cable tardó en despegar, pero Azcárraga Milmo no estaba precisamente preocupado por eso. Puede que haya tenido periodos cortos de atención, pero también entendía cada vez más que, en cuestión de negocios, las decisiones a veces tomaban años para probar su solidez. La misma televisión había tardado en desarrollarse: 10 años después de que su padre incursionó en ese campo, 95% de los mexicanos carecían de un aparato televisor, aunque en su segunda década, experimentó un crecimiento impresionante, dejando atrás a la radio. De manera similar, no fue sino hasta el verano de 1970, más de cuatro años después de su inauguración, que se apreció la importancia del Estadio Azteca en el ámbito de los deportes de masas en toda su magnitud. Ese verano se celebró la Copa del Mundo de fútbol México 70.

A diferencia de los Juegos Olímpicos de 1968, organizados por el gobierno y coordinados para televisión por una alianza internacional de estaciones, la Copa del Mundo fue más bien un asunto manejado por TSM. También fue un éxito más popular. Para los mexicanos, las Olimpiadas estuvieron marcadas por los sucesos de Tlatelolco, ya que los estudiantes siguieron protestando por los gastos involucrados y por la represión. Para los visitantes, los juegos no tuvieron la eficiente organización que disfrutaron en Tokio, cuatro años atrás. Y, para quienes presenciaban los juegos a través de la televisión, la primera transmisión a color de una olimpiada era un gran avance, pero especialmente en Estados Unidos, el principal tema de conversación era la manifestación política del "Black Power", cuando dos medallistas negros inclinaron la cabeza y levantaron el puño

mientras estaban en el podio de premiación. En su determinación por presentar el mejor rostro de México al mundo, el gobierno había gastado grandes sumas de dinero en la organización de los Juegos Olímpicos, así que, en relación con la Copa del Mundo, estaba más que dispuesto a que otros cargaran con los gastos y con los problemas de logística.

México 70 fue un evento eminentemente deportivo e incluyó lo que muchos consideran el juego más emocionante de un Mundial: la victoria en semifinales de Italia sobre Alemania Occidental por 4 a 3, en tiempos extras. También tuvo al mejor equipo de todos los tiempos, el de Brasil, encabezado por Pelé, que derrotó a Italia 4 goles a 1 en la gran final, convirtiendo a Brasil en el primer tricampeón mundial. Con una duración de tres semanas, una más que los Juegos Olímpicos, la Copa Mundial de TSM dio al pueblo *más circo que nunca*.

Azcárraga Milmo no podía pararse el cuello por la calidad del fútbol que se jugó, pero en todos los demás aspectos, el evento fue un triunfo personal. Nunca antes una Copa del Mundo había sido organizada por una empresa privada y compartiendo las tareas de coordinación con su amigo Guillermo Cañedo —quien presidía el comité organizador— Azcárraga aprovechó la experiencia adquirida en los Juegos Olímpicos, cuando encabezó la alianza de redes de televisión participantes. Con 247 técnicos bajo su mando, Azcárraga obsequió a los espectadores mexicanos con avances tecnológicos, como la repetición instantánea y los movimientos en cámara lenta, y también supervisó las transmisiones que llegaron a países tan lejanos como Nueva Zelanda.

Luego estaba el Estadio Azteca. El otrora elefante blanco había sido convertido tras la Copa Mundial en la joya más preciada en la corona de Azcárraga. Su bello exterior y su interior desbordante de espectadores llegaron a ser una imagen familiar para un teleauditorio de 200 millones de latinoamericanos y 500 millones de europeos, para la que fuera la primera Copa del Mundo en ofrecer cobertura en vivo desde el principio hasta el final. Con un diseño adecuado para la operación de las cámaras de televisión y sus instalaciones para la prensa, el estadio impresionó favorablemente a los 60 comentaristas visitantes de radio y televisión. Estaba también el liderazgo de Guillermo Cañedo en el fútbol mexicano, debido en parte al apoyo de Emilio, que había logrado un mejor equipo nacional. Por primera vez en una Copa del Mundo, la escuadra mexicana llegó a cuartos de final. Gracias, en parte, a las exhortaciones de los comentaristas de TSM, ahí estaba el mismo nacionalismo y la unidad popular, que Emilio había anticipado cuatro años atrás cuando miraba a los ingleses en la victoria. México 70 fue para muchos una válvula de escape para las tensiones y resentimientos que dejó Tlatelolco y fue sin duda de gran beneficio para Luis Echeverría, quien estaba listo a participar en las elecciones presidenciales. Echeverría utilizó una forma similar de nacionalismo populista, como herramienta política fundamental de su sexenio.

Finalmente, estaba también el beneficio económico —de unos \$4 millones de dólares en utilidades— para Telesistema Mexicano. Es difícil determinar el monto preciso, que probablemente por razones fiscales fue subestimado por TSM en aquel entonces. Pero TSM tenía un abanico de posibilidades para obtener utilidades. Localmente, TSM conservó lo obtenido por la venta de boletos en el Azteca y se quedó con un porcentaje de la venta de mercancías, alimentos y cervezas. Además vendió boletos en las sedes alternas, incluyendo el Palacio de los Deportes, el Teatro Insurgentes y la Arena México, en donde Azcárraga hizo que su viejo amigo José de la Herrán Jr., dispusiera la instalación de las novedosas pantallas gigantes para proyectar los juegos. Sobre todo, TSM convirtió la garantía de ratings extraordinarios en un verdadero botín de utilidades por publicidad que duró tres semanas. Por otra parte, en el extranjero, TSM pudo vender los derechos de transmisión de los juegos a países de Latinoamérica y Europa y luego rentar las instalaciones para los comentaristas de radio y televisión de esos países, una vez que llegaron a México.

TSM recibió una andanada de críticas por ambos flancos. Los deportes profesionales, que son una actividad en la que usualmente un reducido grupo disfruta de enormes utilidades, nunca están exentos de controversias. En el caso de México 70, las polémicas comenzaron mucho antes de que lo hiciera el torneo y se remontaban a diciembre de 1968, en Zurich.

En lo que pareciera un testimonio notable de su capacidad negociadora, Azcárraga Milmo había convencido a la FIFA, la federación internacional de fútbol con sede en Suiza, para que le vendiera los derechos de televisión a TSM solamente. Los europeos estaban alarmados. En cada copa del mundo que se había celebrado, la FIFA había repartido los derechos, a precios relativamente bajos, entre la European Broadcasting Union (EBU), a la que la mayoría de las televisoras europeas estaban afiliadas, y otros sindicatos y compañías. Pero TSM, que pagó a FIFA \$1.6 millones de dólares aproximadamente, tenía la posibilidad de obtener una utilidad considerable revendiendo esos derechos fuera de México. La inquietud de los europeos aumentó en febrero de 1969, cuando se supo que Azcárraga había vendido la mayoría de los derechos europeos a una compañía británica, World Wide Sports, por \$2.4 millones. La EBU estaba furiosa y emitió un pronunciamiento en el sentido de que había apoyado la venta que realizara FIFA a TSM en el entendido y con el compromiso de Azcárraga, de que TSM vendería a EBU los derechos europeos.

Azcárraga emitió una declaración negando la existencia de dicho compromiso, verbal o escrito, con la EBU. Pero era claro que había discutido varias propuestas con ellos y que también les había ocultado su trato con World Wide Sports —que se había acordado *antes* de la compra de los derechos a la FIFA. La EBU pensó que Azcárraga había faltado a su palabra, los había traicionado.

En marzo, la EBU amenazó con boicotear a TSM. Con ese boicot se le habría negado a la empresa mexicana el acceso a casi toda la programación de Europa

y también habría puesto en peligro los planes de coproducción de TSM con España. Al agravarse la crisis del fútbol, Emilio Azcárraga Vidaurreta saltó a la escena. Junto con Emilio Jr., Luis de Llano y un equipo de abogados, voló a Suiza para encontrarse con gente de la EBU. El viejo, con 74 años encima, quizá se preguntó si algún día dejaría de sacar a su hijo de problemas.

Pero aparentemente su hijo había calculado bien los riesgos. La EBU lo necesitaba más que viceversa; después de todo, la mayor parte de las importaciones de TSM provenían de Estados Unidos. La EBU no tenía más opción que hacer una contraoferta —mucho más de lo que estaban acostumbrados a pagar—. Una nueva era de comercialización de la Copa del Mundo había comenzado, y un ambicioso director brasileño de la FIFA, João Havelange, tomaba nota al respecto.

Incluso en México, una pequeña pero ruidosa minoría se mostraba inconforme con la manera en que Azcárraga estaba manejando el torneo. En manos de TSM, México 70 se convirtió en la más grande telenovela, en un melodrama patrioterro, y los comentaristas y equipos de noticias de TSM sacaron todo el provecho posible. Como héroes del espectáculo presentaron a México y, sabedores de que el equipo de casa tenía muy pocas oportunidades de ganar, al equipo más fuerte de Latinoamérica: Brasil. Como el villano, presentaron a Inglaterra, que había eliminado a México en el campeonato mundial de 1966. No se perdía oportunidad de alabar a Brasil y criticar a Inglaterra y cuando México logró su primera victoria, los comentaristas de TSM exageraron al estimular la euforia mundialista. Como la victoria había sido sobre la pequeña República de El Salvador, surgieron algunas críticas en el sentido de que TSM promovía un entusiasmo desproporcionado, rayando en la histeria, por dicho resultado con el único propósito de aumentar la audiencia y las ventas de publicidad.

Pero la mayoría de los comentaristas parecían tan entusiasmados como las multitudes cuyos gritos proclamaban: “¡Mé-xi-co! ¡Mé-xi-co! ¡Ra-ra-ra!” Después de cada juego de la selección mexicana, los fanáticos festejaban en las calles y el bullicio crecía con cada partido. Los *chilangos* se reunían en vociferantes multitudes sobre Paseo de la Reforma, sólo que entonces se congregaban en el Caballito en vez del Ángel de la Independencia. Algunos aficionados tocaban cornetas, otros los tambores y otros trepaban sobre el techo de los autobuses. Los conductores se paseaban haciendo sonar las bocinas de sus autos y enarbolando banderas. Las escenas que son ahora tan comunes, incluso cuando México empató con Honduras en la Copa de Oro, tienen su origen en México 70. Finalmente, cuando México fue eliminado al perder 1 a 4 contra Italia, los aficionados de inmediato transfirieron su inclinación al equipo de Brasil, como lo había promovido TSM. Al comentar la euforia despertada entre los aficionados y evidentemente dejándose llevar por ella, Fernando Marcos escribió en *Siempre!*, tratando de resumir la Copa y sin un dejo de ironía: “México, amigos, se encontró a sí mismo”.

Cuando hubo terminado el torneo México 70, Guillermo Cañedo dejó la presidencia de la FMF y buscaría un puesto más alto como funcionario de FIFA. Ahí proseguiría su labor a favor de los intereses tanto del futbol mexicano como de TSM, empresa a la que se unió formalmente a partir de ese momento. A la fecha, Cañedo ha significado grandes beneficios; no sólo una Copa del Mundo sino la perspectiva de un pase fácil del equipo nacional a todas las finales. Con su creación de la Concacaf (la Confederación de Futbol de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe, afiliada a la FIFA), a principios de los sesenta, Cañedo logró formalizar la posición de México como tiburón en pecera, ya que el equipo no tendría que preocuparse jamás por competir contra alguno de los grandes equipos sudamericanos para poder calificar; sólo tendría que vérselas con equipos menores como los de El Salvador y Haití (Cañedo no imaginó que incluso esto llegaría a representar un reto para el equipo). Como resultado, TSM tenía la promesa de que cada cuatro años disfrutaría de cantidades fabulosas de telespectadores y enormes utilidades por concepto de publicidad.

El esquema manejado por Cañedo era similar al panorama político mexicano: una reelección garantizada para el PRI y una calificación garantizada para el Tri. Pero se puede decir que así como el monopolio político no pudo cumplirle plenamente al país, el monopolio de Concacaf no pudo cumplirle al futbol mexicano. Permitió al equipo nacional su pase a finales de Copa Mundial sin tener que probarse y fortalecerse ante rivales de categoría mundialista. Y todas las finales, con excepción de la de 1970 y 1986, cuando México fue el país sede, el equipo nacional jamás pudo pasar de la segunda ronda.

24 Horas, con Jacobo Zabłudovsky

Once semanas después del fin del Mundial, nació un espacio que con el tiempo se convertiría en un útil instrumento para el sistema de partido único, de absolutos, de ausencia de contrapesos: el noticiario *24 Horas*.

Ante una clara sugerencia del gobierno del presidente Díaz Ordaz y tras varios años de noticiarios producidos básicamente por los principales periódicos de la ciudad de México, los Azcárraga asumieron el reto y junto con Miguel Alemán y Jacobo Zabłudovsky empezaron a trabajar en un proyecto para recuperar el tiempo/aire y producir sus propios noticieros.

Hasta entonces, los noticieros televisivos eran una extensión de la prensa escrita. Pero a partir de noviembre de 1969, Telesistema les dio las gracias a los periódicos participantes y les notificó que sus contratos expiraban. Para febrero de 1970, la Dirección General de Información y Noticieros ya estaba operando bajo el mando de Alemán. Sólo así tendrían control sobre la información y podrían evitar la ira del gobierno.

A las 23:00 horas del lunes 7 de septiembre de ese mismo año, apareció el noticiario *24 Horas* en el canal 2, bajo la conducción de Zabludovsky, un conocido periodista de estilo conservador pero con cierta popularidad entre los jóvenes, que con el tiempo se convertiría en el dios y el diablo de la información en México.

Hijo de inmigrantes judíos, Jacobo Zabludovsky había crecido en el barrio popular de La Merced en el centro de la ciudad de México. Ese joven, apasionado de los toros, el tango y la lengua castellana, había iniciado su carrera en la XEQK en *La Hora Exacta*, y después como reportero de espectáculos para la radio a mediados de los años cuarenta. Ya en Telesistema, en 1950, se había convertido en redactor y conductor suplente en los primeros noticieros de la estación como el *Noticiero General Motors*, que se transmitía todas las noches durante dos horas por el Canal 4. Enamorado de su carrera, también colaboraba en varias publicaciones como *El Redondel* y la revista *Siempre!*

Con una duración de 90 minutos, comenzó a transmitirse *24 Horas*, herencia del *Noticiero General Motors*, que incluía entrevistas en el estudio e informes directos de un equipo de reporteros. Esta modalidad era una revolución en un mundo donde los noticieros habían tenido nombres como *Leyendo Novedades*, donde los locutores eran meros lectores de noticias, como una vez ilustró el propio Zabludovsky: “Un día nos fuimos todos (de Cadena Radio Continental) a un jueves taurino, regresamos muy tarde y no habíamos escrito el noticiario. Entonces tomamos un vespertino y empezamos a leer rápidamente las noticias y uno de los muchachos locutores dijo: ‘En este momento, sabemos que el presidente de la República acaba de viajar a Chiapas. Sigue en la página ocho’.”

24 Horas comenzó a ganar popularidad rápidamente. A menos de un año de iniciado el noticiero, Zabludovsky tenía, en exclusiva, al recién estrenado presidente Luis Echeverría prometiendo que los porros conocidos como “Halcones”, que habían provocado una balacera durante la manifestación estudiantil del 10 de junio de 1971, pagarían por la matanza. Con estas tablas ¿quién mejor que él para conducir el nuevo noticiero de Telesistema?

A partir de entonces y durante décadas, el periodista se dedicaría a buscar la forma de entrar cada noche a los hogares para quedarse. En un país donde pocas cosas son confiables —fuera de la familia y la religión— los creadores de telenovelas y aparentemente Jacobo, descubrieron que la constancia en los programas usualmente toca fibras en el auditorio que generan cierta fidelidad.

Uno de los trucos que mejor le resultaría a Jacobo para lograr esta disposición de los televidentes sería el uso de frases cortas que inmediatamente haría familiares, como el “¿Ya llegó Paula?” (en referencia a Paula Cussi, la mujer que leía los horóscopos y que llegaría a conquistar los afectos de Azcárraga), o el “Buena rima, Tacho, buena rima” (con la que despedía al cómico Tacho López Cuarzo que cada noche recitaba en verso alguna noticia relevante). Inclusive su “regreso con más noticias” provocaba en la gente una especie de confort que

abonaba en la lealtad de los televidentes que decidían quedarse en el Canal 2 y no cambiarle de canal.

El hombre de los anteojos cuadrados, de la sobria corbata negra y los pesados audífonos sobre sus orejas, la quintaesencia de los noticieros en México, se dedicaría a moldear la voz y la forma de las noticias que recibirían los mexicanos durante los siguientes 28 años. Siempre al servicio de dos jefes: Emilio Azcárraga Milmo y el presidente de la República.

Telesistema Internacional

Los columnistas y periodistas que han escrito sobre Emilio Azcárraga Milmo han tendido a dividir la historia de Televisa en dos épocas: una de desarrollo nacional bajo don Emilio, de 1950 a 1972, y otra de expansión internacional bajo Emilio Jr. Naturalmente, esta percepción está teñida por la memoria reciente de los convenios, las adquisiciones internacionales y las exportaciones que Azcárraga Milmo logró y supervisó en la década de los noventa. Empero, dicha percepción tiende a subestimar la relevancia internacional alcanzada por Telesistema Mexicano cuando estaba bajo el liderazgo de su fundador.

Las operaciones en Estados Unidos estaban bien desarrolladas cuando concluyó la era de TSM. Luego de un rápido inicio en San Antonio y Los Ángeles, las cosas habían experimentado un avance más lento. Quizá con el cambio de gobierno en México, en 1964, y su creciente aceptación de la cultura popular estadounidense, don Emilio sintió menos presión para equilibrar los programas importados con los exportados. Según algunos reportes, en 1965 don Emilio inició pláticas con Colgate sobre la venta de los negocios en Estados Unidos. Sin embargo, ese mismo año don Emilio, Anselmo y otros obtuvieron un licencia para la construcción de la WXTV, una estación a 25 kilómetros de Manhattan, en Paterson, Nueva Jersey. Debido a complicaciones de tipo legal, tomó tres años para que la emisora, diseñada para cubrir Nueva York, iniciara sus transmisiones.

Una vez que la operación de Nueva York echó a andar, el proceso de expansión se aceleró. En 1969, los mismos inversionistas compraron un permiso para construir una estación en Fresno, California. En 1970, Anselmo organizó presentaciones en circuito cerrado de la Copa Mundial de fútbol soccer, en vivo desde México, en pantallas gigantes instaladas en tres puntos de la ciudad de Nueva York, incluyendo el Madison Square Garden. La idea resultó todo un éxito, ya que los espectadores estaban acostumbrados a ver la programación en video que llegaba a Estados Unidos meses después de proyectarse en México, y generó ganancias por \$685 mil dólares. A principios de 1971, un equipo encabezado por Anselmo invirtió \$1.4 millones en una estación de Miami venida a menos, relanzándola con un formato en español. En 1972, la estación de Fresno inició operaciones.

Don Emilio ahora controlaba una pequeña pero prometedora operación en Estados Unidos: un servicio diario de programas de TSM que incluían a los dos centros de población más importantes: Los Ángeles y Nueva York. No sólo tenía cinco estaciones principales, sino que había también cuatro estaciones de TSM afiliadas a la SIN —la red de programas y comerciales de don Emilio para el mercado estadounidense— que simultáneamente ofrecían entretenimiento a la población mexicana de ambos lados de la frontera: Nuevo Laredo/Laredo, Ciudad Juárez/El Paso, Mexicali/El Centro y la estación de Tijuana, la XEWT, propiedad de don Emilio, cuya señal llegaba hasta San Diego. De esta manera, la SIN llevaba publicidad a los hispanohablantes de nueve ciudades de Estados Unidos, cifra complementada por los convenios de afiliación con 20 estaciones independientes. Mejor aún, el mercado objetivo estaba creciendo rápidamente ya que en la década transcurrida desde la incursión de don Emilio en el mercado estadounidense, la población latina se había duplicado a 10 millones.

En 1972, las cinco estaciones principales quedaron agrupadas en una sola entidad, la Spanish International Communications Corporation (SICC) con sede en la misma dirección de Manhattan que tenía la SIN. Nuevamente, don Emilio nombró a Anselmo como su presidente. Pero eso era sólo la cereza en el pastel del joven ejecutivo, ya que un año antes el viejo le había obsequiado 25% de acciones en la SIN como recompensa por el intenso trabajo realizado. Después de todo, había sido Anselmo más que ningún otro, quien había luchado por obtener para el Imperio Azcárraga presencia en el mercado estadounidense.

Por supuesto, Azcárraga Milmo había tenido mucho menos qué ver en el asunto. De hecho, ponía en duda la decisión de su padre de seguir invirtiendo en la SICC, ya que creía que las estaciones nunca iban a ser rentables. Era la SIN la que podía generar utilidades. Para entonces, los socios de SICC habían invertido unos \$15 millones de dólares para el arranque de las cinco estaciones y la corporación estaba todavía a varios años de distancia de alcanzar su punto de equilibrio. Es más, desde 1965, la gente de la industria había empezado a cuestionar la influencia extranjera en las estaciones. La entidad reguladora estadounidense, la FCC, rechazaba estas quejas con el argumento de que Azcárraga y su grupo servían al interés público, pero el ir y venir de los rumores incomodaba a Emilio Jr. Mientras tanto, Anselmo pensaba que la SICC sería viable (logrando atraer a los anunciantes más importantes del país) sólo si pudiera contar con al menos media docena de estaciones, y por ello empujaba para que hubiera nuevas adquisiciones. Buscaba dinero en donde podía, incluso tratando de convencer a los ingenieros y secretarías de la SIN de que invirtieran en SICC.

Cuando Anselmo ofreció a don Emilio regalarle un 20% de acciones en la estación de Miami, Emilio Jr. —pensando que René estaba involucrando más a su padre en un negocio poco rentable— lo despidió con gran aspaviento. Azcárraga Vidaurreta obligó a su hijo a hacer las paces con Anselmo y aceptó las acciones.

A Emilio aún le caía bien René. En cierta forma estaban hechos de la misma madera: ambos eran sumamente obstinados, impulsivos y se consideraban líderes naturales. Pero mientras René veía a Emilio y a él mismo como iguales, Azcárraga prefería considerar al estadounidense como miembro de su corte, o al menos como su hermano menor a quien podía intimidar, pero a quien también a veces tenía que defender. Cuando Anselmo adquirió una mansión en Greenwich, Connecticut, en 1967, una colosal construcción al estilo del Petit Trianon de Versalles, Emilio personalmente ofreció garantizar su crédito hipotecario de \$92 mil dólares. Para René aquello debió parecer un acto de gentileza por parte del amigo, pero seguramente Emilio tenía otra motivación: la posibilidad de desempeñar el papel de *patrón* que le hace un favor a un subordinado. Con el tiempo, las diferencias entre Emilio y René afectarían la participación en la SICC. También desgastarían su amistad.

Mientras tanto, a lo largo de Centro y Sudamérica, TSM había construido un importante mercado de exportación. Con las dimensiones de su catálogo y su liderazgo regional en productos en color, sin mencionar su mercado estadounidense cautivo, el brazo exportador de TSM —ahora llamado Protele— tenía la ventaja sobre Globo y TV Tupi de Brasil, RCTV y Venevisión de Venezuela, así como la alianza TIM-Panamericana. Los directores de las transmisoras extranjeras solían viajar a México para revisar los nuevos productos. Luego de varios días de negociaciones, eran a veces llevados a pasar el fin de semana en Acapulco como invitados de Miguel Alemán Velasco.

Las exportaciones no sólo incluían telenovelas. Aunque Raúl Velasco desdénaba el rock y la canción de protesta, ámbitos en los que España y Argentina llevaban la delantera, *Siempre en Domingo* empezó a expandir las utilidades de TSM en el extranjero así como su influencia. Este programa se exportó inicialmente a las transmisoras de Estados Unidos y Centroamérica y al poco tiempo se pudo ver en Venezuela, Perú y Chile. Junto con el Festival de Viña del Mar de Chile, en donde Julio Iglesias cantó por primera vez para el Continente Americano, sirvió como la plataforma principal de lanzamiento hacia Latinoamérica de los intérpretes españoles. Gracias al olfato de Velasco para detectar a los talentos comercialmente potenciales y al interés de Azcárraga en exportar una imagen de México moderna y respetable, *Siempre en Domingo* llegaría a ser el espectáculo musical con más influencia en el mundo de habla hispana.

A principios de los setenta, al anunciar la expansión de su empresa al resto del mundo, Azcárraga Milmo publicó una serie de anuncios de plana completa en *Variety*. TSM se declaraba “La más completa organización televisora de Latinoamérica”, algo que difícilmente se podía refutar. El anuncio aseguraba que TSM empleaba a 4 mil actores y 1 mil músicos cada mes y clamaba que sus tres redes llegaban a una suma de 35 millones de mexicanos. Lo que resultaba más impresionante era que en una industria global dominada por los productos esta-

dounidenses, TSM afirmaba exportar más de mil horas de programación por mes, a 25 estaciones en Estados Unidos y a 13 en Centro y Sudamérica. En 1972, la misma publicación realizó un estudio sobre los cambios en los gustos y preferencias del público latinoamericano, observando cómo los productos de TSM habían de alguna manera ocupado el lugar de los estadounidenses, particularmente en Centroamérica. Tres ejecutivos de distribución que representaban productos de Hollywood, confirmaron la tendencia y calcularon que 50% del comercio regional de telenovelas procedía de TSM.

Pero ese éxito no era suficiente para los Azcárraga. La exportación de programas estaba bien hasta cierto punto, pero los precios que podía cobrar Protele no eran muy buenos. En 1970, un año representativo, las ventas reportadas a Centro y Sudamérica ascendían a sólo \$1.4 millones de dólares. Las exportaciones eran, además, impredecibles. Un cliente podía comprar a TSM diez novelas en un año y luego dejarse seducir por los productos de TIM o de Venezuela, que eran más baratos, y luego regresar al año siguiente para comprar sólo dos telenovelas. Cuando los Azcárraga dirigían la mirada al extranjero, pensaban en términos mucho más allá de las exportaciones.

Uno de los objetivos últimos de Emilio Azcárraga Vidaurreta era hacer en televisión lo que había logrado en la radio. Con el éxito obtenido con Radio Programas de México al establecer una red de estaciones filiales a lo largo y ancho del continente, don Emilio deseaba edificar una red de televisoras filiales para la que TSM fuera no un proveedor ocasional sino el principal suministrador de programas. Esto permitiría generar un flujo más constante de recursos y también abriría la puerta a TSM para vender publicidad a las principales compañías multinacionales, como Coca-Cola, Gillette y Seagram's, en un esquema latinoamericano. Don Emilio no deseaba específicamente ser propietario de estaciones en el extranjero (además de las que tenía en Estados Unidos), pero sí deseaba estrechar las relaciones y los contactos.

La coproducción ofrecía esta posibilidad. Bajo las condiciones de un convenio así, las estrellas mexicanas podían estelarizar series producidas en Venezuela, Perú o Argentina y su creciente popularidad en el extranjero ayudaría a abrir esos mercados al catálogo de productos de TSM. Análogamente, los nuevos rostros del extranjero podían renovar el catálogo de estrellas de TSM. Los convenios de coproducción más elaborados podrían aportar más recursos al presupuesto de alguna novela, como TSM lo había hecho con las novelas históricas, permitiéndole crear algo más refinado comparable quizá a lo que los estadounidenses estaban produciendo y, a su vez, permitiría a TSM reclamar un nicho en el mercado de exportación que Estados Unidos había abierto en Europa.

Desde mediados de los sesenta, Luis de Llano, a veces acompañado por Azcárraga Milmo, realizó diversos intentos por concertar convenios de coproducción. En un principio el objetivo era España. Don Emilio, quien sentía cierta afinidad con ese país y gustaba de pasar sus vacaciones ahí, pensaba que podía

convencer a la televisora estatal RTVE, una vez establecido el proceso de colaboración, de acompañarlo en la creación de una red de filiales latinoamericanas. De Llano concertó varios intercambios de programación y visitas recíprocas entre ejecutivos e ingenieros, tanto con España como con los países sudamericanos. Con la ayuda de Ernesto Alonso y Valentín Pimstein, quienes viajaron al exterior para conocer a sus contrapartes, De Llano también cerró varios convenios de coproducción.

Empero, muy poco fue lo que se logró. Además de los intercambios de técnicos y actores, la coproducción parecía algo imposible de lograr. Tal vez había demasiados egos compitiendo. Algo de lo poco que se hizo fue *El ciego*, una novela producida conjuntamente con Perú, en 1969. Sin embargo, para entonces Azcárraga Milmo no parecía estar apoyando mucho a De Llano. La coproducción iba en su contra, ya que implicaba perder parte del control.

Al tender lazos más estrechos con el exterior, los intentos de don Emilio por crear una asociación de televisión latinoamericana tuvieron más éxito. Finalmente se materializaron en la Organización de la Televisión Iberoamericana, la OTI, fundada un año antes de su muerte.

La idea había sido tomada de la EBU europea, que había sido creada en 1950. En contraste con la EBU, que apoyaba el estilo de transmisión pública de la BBC que dominaba en Europa y que se oponía a la televisión privada, la OTI estaría orientada precisamente a la televisión comercial. En otros aspectos, el modelo europeo le parecía atractivo a don Emilio. La EBU estableció un sistema de intercambio de programas llamado Eurovisión, que obtenía derechos para programas deportivos y culturales y los distribuía a sus miembros. Puesto que actuaba como un monopolio, podía obtener derechos a un bajo costo y como además tenía un control centralizado, podía manejar la coordinación de los embarques de programas, esencial en la era previa a la televisión por satélite.

En 1967, don Emilio empezó a convocar reuniones anuales con sus viejos amigos y contrapartes de toda Iberoamérica, con el propósito de discutir el intercambio de programas, cuestiones regulatorias y técnicas y, el tema favorito de su hijo, la necesidad de que Latinoamérica tuviera comunicación satelital. Entre los que asistían a esas reuniones estaban los pesos completos de la época: Goar Mestre, el expatriado cubano que había fundado estaciones por toda Latinoamérica y era a la sazón propietario del Canal 13 de Buenos Aires; Enrique Cuscó, gerente general de Venevisión; los hermanos Delgado Parker, propietarios de Panamericana de Perú; José de Almeida Castro, gerente general de TV Tupi de Brasil; y Luis Ezcura de RTVE en España. Cada año se reunían en un país diferente.

Todos estaban de acuerdo en que la región debía tener un equivalente a la EBU, pero dada la transición que evidentemente estaba en vías de concretarse en TSM, con el legendario pero ya muy viejo Azcárraga Vidaurreta dejando el con-

trol en manos del carismático pero impredecible Azcárraga Milmo, es casi seguro que hubiera desacuerdo sobre el lugar en dónde debía tener su sede la organización y quién debía ser su presidente. Tal vez eso explique por qué la OTI tardó cuatro años en fundarse oficialmente.

Para 1970, Azcárraga Milmo participaba más como líder de estas reuniones, siempre hablando de su asunto de los satélites. Como un primer paso, los asistentes convinieron, a sugerencia de RTVE, en fundar un noticiario cotidiano. Cada estación proporcionaría las imágenes de las noticias más importantes del día en cada país y las enviaría por satélite a España. A su vez, RTVE editaría las historias para un noticiario de media hora, que sería utilizado por su propio canal y retransmitido a Latinoamérica. Luego de que los latinoamericanos lograron que Intelsat les concediera tarifas reducidas por el uso de sus satélites, la transmisión del noticiario comenzó a principios de 1971.

Ese mismo año, del 15 al 21 de marzo, los gerentes generales de Latinoamérica, acompañados por sus jefes de programación y técnicos en jefe, se reunieron en la ciudad de México para la conferencia anual. Había 150 personas en total. Don Emilio estaba ya muy enfermo para conducir la reunión, así que su hijo tomó la estafeta y aprovechó la oportunidad para cumplir el sueño de su padre.

Azcárraga Milmo gozaba ya de poder y credibilidad. Los ejecutivos extranjeros sabían que este hombre había expuesto desde un principio la necesidad de contar con satélites, una visión que ahora todos compartían. También seguramente conocían su exitosa defensa de la industria mexicana de la televisión contra los designios injerencistas del gobierno de Díaz Ordaz, en 1969. Y también les quedaba claro que había manejado con mucho éxito la Copa Mundial de 1970. Con todos estos logros bajo el brazo, Azcárraga propuso que México fuera la sede de la nueva asociación de televisoras y que Guillermo Cañedo, el organizador práctico de México 70, fuera su presidente. El 19 de marzo ganó la votación en ambas propuestas y nació la OTI, con 11 países miembros.

No obstante, la victoria no fue completa. Azcárraga esperaba que la OTI también actuara en relación con los satélites. Los de Intelsat seguían siendo muy caros para que los latinoamericanos pudieran rentar un canal satelital de tiempo completo. Canadá había ordenado ya el primer satélite para uso particular de un país —que sería lanzado en 1972— así que ya había esa opción. Idealmente, TSM o un consorcio de transmisoras privadas de países latinoamericanos, ordenaría un satélite de los amigos de Azcárraga con la Hughes Aircraft Co. No quería que el gobierno se involucrara. Pero ya sea por la resistencia de los gobiernos, por los desacuerdos entre los miembros de la OTI o por una combinación de ambos, la posesión de un satélite seguía eludiendo a Emilio Jr.

Azcárraga Milmo asistiría rara vez a las subsecuentes reuniones de la OTI. Ya no era necesario: “Guillermo Cañedo es mi brazo derecho”, solía decir. Esa confianza y la fuerza misma de la OTI fueron puestas a prueba inmediatamente pues ya la FIFA estaba buscando compradores para la Copa Mundial de 1974 que

se jugaría en Alemania Occidental. La OTI unió fuerzas con la EBU para hacer una oferta conjunta. Se recuerda que la parte de la OTI era de apenas \$500 mil dólares por derechos que cubrirían toda Latinoamérica y el mercado hispanohablante de Estados Unidos. Algunos postores estadounidenses, sin duda conscientes de que México 70, junto con las transmisiones en las pantallas gigantes de Nueva York, había sido un enorme éxito en Estados Unidos, ofrecieron una contrapropuesta de \$500 mil sólo por los derechos para Estados Unidos. Mientras que la OTI ofrecía pagar con un préstamo del banco mexicano de apoyo a las exportaciones, Fomex (a cuya cabeza se encontraba un amigo de Cañedo), los estadounidenses ofrecían pagar en efectivo. En cualquiera otra circunstancia, la OTI habría perdido o habría sido arrastrada a una guerra de posturas. Pero la OTI tenía a Cañedo y Cañedo estaba en el Consejo de la FIFA. La decisión de la FIFA favoreció a la OTI y TSM, aportando cuando mucho \$100 mil dólares, se quedó con los derechos para México y Estados Unidos. El día que se cerró el trato, Azcárraga Milmo vendió su parte de los derechos para Estados Unidos a la SIN por \$500 mil dólares.

En los siguientes 25 años, la OTI acapararía los derechos deportivos en Latinoamérica, particularmente los de las Copas del Mundo, pero también en eventos de menor importancia comercial como los Juegos Olímpicos y los Juegos Panamericanos. También lanzó, en 1972, un concurso anual de canto, "La OTI", televisado en *Siempre en Domingo*. En el extranjero, la OTI se llegaría a percibir como un exclusivo y muy mexicano club de hombres de negocios en donde se discutían y decidían asuntos de gran importancia en un pequeño núcleo de sus miembros principales, con Cañedo a la cabeza. Muchos de los que asistían a estas reuniones anuales, no podían dejar de percibir que las decisiones clave habían sido acordadas de antemano. A menudo había sobre la OTI sospechas de prácticas de corrupción, aunque no debía causar sorpresa, ya que el tráfico de influencias había sido desde tiempos inmemoriales parte integral de los deportes internacionales; lo que también ha sido notorio en el caso del Comité Olímpico Internacional.

Pero las compañías sudamericanas no se quejaban o al menos no lo hacían abiertamente. Azcárraga y Cañedo habían acordado sensatamente que alguien que no fuera mexicano debía ser designado como el ejecutivo principal. El elegido fue Amaury Daumas, un brasileño que había manejado los asuntos internacionales en la estación argentina de Goar Mestre. Además, gracias a Azcárraga y Cañedo, cada miembro de la OTI tenía la oportunidad de hacer mucho dinero a cambio de casi nada. A diferencia de la mayoría de los miembros de la EBU, que eran empresas públicas que subsistían por los subsidios gubernamentales, los miembros de la OTI disfrutaban viendo cómo se disparaban sus ventas cada vez que había un campeonato de Copa del Mundo y todo a cambio de una cuota meramente representativa por los derechos de transmisión. Es decir, era como si cada año se les diera permiso de imprimir dinero, y para mostrar su gratitud,

reeligieron como presidente de la OTI a Cañedo, cada dos años, invariablemente, hasta el día de su muerte.

También gracias a que Cañedo había creado previamente a la Concacaf, que más o menos garantizaba el pase de México de un grupo regional débil a todas las finales de la Copa Mundial, TSM estaba en una posición privilegiada para gozar de los mejores frutos del deporte más popular en el mundo.

Azcárraga Milmo: su gusto por el poder

Para cuando cumplió 40 años, Emilio Azcárraga Milmo era el hombre más poderoso de los medios de comunicación en México. Aunque todavía ostentaba el título de vicepresidente, mismo que también tenía Rómulo O'Farrill Jr., más o menos era quien tomaba las decisiones dentro de TSM. No había conseguido desvanecer completamente su imagen de *junior* y muchos de los miembros más viejos de la empresa todavía dudaban de su capacidad como líder, pero él era ahora el hombre que el gobierno, los líderes empresariales y los jefes de las transmisoras del extranjero buscaban para negociar.

Gracias al Estadio Azteca y a México 70, Azcárraga Milmo tenía también una mejor imagen pública. Ocasionalmente realizaba declaraciones meramente retóricas para aparecer como un hombre visionario y un patriota. En una ocasión en que fue invitado a hablar para el Club de Columnistas, Azcárraga ofreció un discurso alabando a la televisión mexicana y comparándola con la de Estados Unidos, aduciendo que ése era el país “que tiene la peor televisión; todo está automatizado, trabaja a base de películas... el talento en vivo ha quedado eliminado”.

Por supuesto, TSM estaba importando suficientes películas estadounidenses para los Canales 4 y 5 y estaba transformando su propia producción de programas en vivo a pregrabados. Incluso *Siempre en Domingo* llegaría a grabarse con el tiempo. Pero Azcárraga estaba diciendo a los asistentes lo que querían escuchar, con todo y referencias nostálgicas a la época dorada de la radio —era de la que su padre había sido pionero y que resultaba tan querida a esos periodistas— cuando todos los programas y espectáculos de la XEW eran transmitidos en vivo y los sindicatos de músicos estaban felices. Su estratagema le funcionó muy bien: “Azcárraga pugna por una televisión con programas en vivo”, anunció *Excélsior*.

Había señales de que a Azcárraga Milmo le empezaba a gustar el poder. En 1971, viajó con Jacobo Zabłudovsky a España en donde el periodista recibiría el Premio ONDAS para el periodismo televisivo. Entre las dos docenas de personas que Azcárraga había invitado a Barcelona para el evento, estaba Rafael Martínez. Él y su hermano, el animador de televisión Carlos Amador (Carlos Martínez), eran dueños y editores de *Tele Guía*, fundada en 1953 y una de las revistas de

mayor éxito en México. Azcárraga, quien había estado jugando con la idea de añadir algunas publicaciones a su lista de activos familiares, ambicionaba apoderarse de *Tele Guía*. Iniciar su propia versión habría sido muy difícil con TIM causando estragos en las utilidades de TSM. Durante el viaje, se cuenta, Azcárraga dijo a Martínez que deseaba comprar la revista y sugirió un precio. Martínez declinó y Azcárraga le advirtió que si no aceptaba vender para cierta fecha, empezaría a bajar la oferta, pero Martínez no cambió de opinión. Poco tiempo después Martínez se encontró con problemas para recibir sus suministros de papel de PIPSA, el monopolio estatal del papel para imprenta. Al principio tuvo que reducir el tiraje de la revista *Tele Guía* para cuidar su existencia de papel, pero pronto se percató de que se le estaba terminando. En su desesperación, solicitó audiencia con Mario Moya Palencia, entonces secretario de Gobernación.

Moya Palencia, como todo político, tenía buenos motivos para mostrarse amistoso con Azcárraga Milmo, sobre todo en esos momentos en que TSM estaba produciendo sus propios noticiarios. TSM, más que ningún otro medio, estaba asumiendo la responsabilidad de presentar la imagen pública de los funcionarios gubernamentales de alto rango; en consecuencia, era recomendable para un *presidenciable* acceder a ciertas peticiones o favores. Más tarde Martínez contó a su hijo que Moya Palencia habló francamente con él: “No hay papel”, le dijo. “Ponte de acuerdo con Emilio”.

No había manera de que el editor pudiera ganar esa batalla, así que le dijo a Emilio que le vendería, pero que esperaba seguir como editor de la revista. Emilio estuvo de acuerdo y, como le había advertido, compró al menor precio. En 1972, *Tele Guía* pasó a formar parte del imperio Azcárraga, no sólo como un activo valioso en sí mismo, sino como una herramienta para la promoción de actrices y actores.

Pero Azcárraga Milmo tenía su lado altruista y aunque estaba dedicado a formarse como un hombre de negocios recio, no estaba tan obsesionado con que todo fuera ganancias. A veces su generosidad no tenía nada que ver con hacerla de patrón, sino con algunas inquietudes personales. Una de estas inquietudes era la falta de comprensión entre México y Estados Unidos. A finales de los sesenta se le acercó un joven venezolano, José Antonio Ríos, quien le pidió patrocinar parte de la gira anual del grupo ¡Viva la Gente! Con una enorme popularidad en ese entonces y hoy día aún activo, ¡Viva la Gente! era una organización cristiana que seleccionaba a estudiantes de Estados Unidos y otros países y los enviaba a una gira por todo el mundo, alojándolos con familias de cada localidad, organizando conciertos, realizando obras de caridad y promoviendo la armonía entre las naciones. Para sorpresa de muchos en TSM, Emilio respondió afirmativamente y con gran entusiasmo. Ya imaginaba a estudiantes de Estados Unidos alojándose en hogares mexicanos y aprendiendo algo acerca de los valores de la familia mexicana. Así que durante seis o siete años, TSM y luego Televisa, fue patrocinador de la porción mexicana de las giras de ¡Viva la Gente!

Azcárraga Milmo había acumulado ya algunos logros, pero todavía no conseguía sacudirse la sombra de su padre. Además tenía dos motivos de preocupación en el ámbito profesional. Uno era el nuevo gobierno del presidente Luis Echeverría. El nuevo presidente puso de inmediato distancia entre su gobierno y el de Díaz Ordaz, en el que había fungido como secretario de Gobernación, y era bien sabido que había tenido una participación activa en la represión del movimiento estudiantil de 1968. Para caracterizar su propia administración como el punto de partida de un proyecto que devolviera al régimen la confianza y el respaldo de la gente, Echeverría adoptó un discurso que mezclaba el nacionalismo populista con algunos toques de izquierdismo. Pero no era sólo retórica. La administración de Echeverría empezó por nacionalizar algunas industrias, provocando una oleada de preocupación en el sector privado. Esa preocupación aumentó para TSM ante la perspectiva de que la industria de la televisión siguiera en la lista de las nacionalizaciones.

La tensión creció debido a una serie de ataques contra la televisión iniciados por los intelectuales que se hacían eco de las críticas expresadas por un creciente número de académicos de todo el mundo. Ya en algunos círculos la televisión tenía mala reputación, pues era percibida como un medio fundamentalmente pasivo que fomentaba la pereza y desalentaba los procesos del pensamiento. A menudo se hacía referencia a la televisión como “la caja idiota”. Pero para 1970, esas críticas adquirieron un tono más duro y en América Latina la crítica más certera la constituía el libro *Para leer al Pato Donald*, publicado ese mismo año en Chile por Ariel Dorfman y Armand Mattelart. El libro presentaba las tiras cómicas y la televisión de Estados Unidos como un nocivo instrumento del imperialismo cultural y marcó la pauta para la censura de izquierda que estaba tomando auge en las universidades de toda la región, incluyendo a México.

Excélsior, a su vez, publicó diversos artículos incendiarios con títulos por demás reveladores: “Manipulación de mentes por TV, una forma de esclavitud”, opinaba José Reveles en enero de 1971; “Mensajes triviales, sin intervalos, hacen del hombre un receptor inerte de la TV”, advertía un encabezado en abril, citando a un sociólogo estadounidense; “La TV comercial ‘envenena’ al público, reveló Álvaro Gálvez”, se leía en un artículo de junio, citando al director del Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa, financiado con fondos del gobierno mexicano. “Poca esperanza en la enseñanza por TV”, señalaba Reveles nuevamente en julio. Todas estas opiniones conducían a una misma conclusión: que debía ser el Estado, y no el sector privado, el que manejara la televisión.

También estaba la presión de la guerra con TIM. En octubre de 1971, los Garza Sada y Martínez Urdal nuevamente elevaron las apuestas con la adquisición de Luis de Llano. Desde finales de los sesenta, Azcárraga Milmo impuso cada vez más su criterio al jefe de programación de TSM y adquirió mayor poder de decisión. Simplemente no hizo caso de algunas de las reformas propuestas

por De Llano para la programación. La inconformidad del español no era un secreto para la gente de TIM. Eventualmente, Martínez Urdal le hizo una oferta espectacular: un sueldo mensual de \$8 mil dólares, más del triple de lo que recibía en TSM.

Supuestamente no se hizo mención del plan de los Garza Sada de fusionarse con TSM. De Llano, convencido de que había hecho ya todo lo que podía en TSM, le escribió a Azcárraga anunciándole su renuncia con un mes de anticipación. El siguiente fin de semana, De Llano estaba en el hipódromo cuando su esposa, la actriz María Rivas, recibió una llamada de Azcárraga. Estaba descompuesto: “¡Dile a tu marido que no vuelva a poner los pies en Televisión!”

De Llano llegó a TIM disfrutando anticipadamente el reto que se le presentaba. Aunque terminaría teniendo poco tiempo para poner en práctica su vasta experiencia, al parecer logró aumentar considerablemente el número de televidentes. Empezando con la producción de *Los Hermanos Coraje* en TIM, en enero de 1972, De Llano programó novelas con formato tradicional y vespertino, a las 21:30 horas. Otorgar ese espacio para una novela cinco días a la semana era algo sin precedentes, pero la táctica, aunada a la fuerza dramática de las historias, le pegó con tubo al Canal 2. De Llano dio a Luis Manuel Pelayo, conductor de *Sábados de la Fortuna*, un programa vespertino de todos los días, *Juan Pirulero*, que tuvo un éxito absoluto. Además creó un espacio adicional para Roberto Gómez Bolaños, dando a *El Chapulín Colorado* y a *El Chavo* sus propios horarios por separado. Fue también De Llano quien persuadió a Chespirito de quedarse en TIM cuando Azcárraga trató de cooptarlo.

Junto con De Llano también se fue su hijo, Luis de Llano Macedo, un productor que se había capacitado en la estación de la SIN en Los Ángeles y que se especializaba en la programación de los cortes musicales. De Llano Jr. ingresó a TIM principalmente por lealtad a su padre, pero también porque tenía sus propias diferencias con Azcárraga Milmo. En septiembre de ese año, De Llano Jr. había asistido al Festival de Avándaro, la versión mexicana de Woodstock, esperando producir una película para televisión. Un concierto de dos días, al aire libre, en el Estado de México, el evento atrajo a unas 200 mil personas, muchas más de lo que se esperaba. De Llano regresó a Televisión muy entusiasmado. Sus seis horas de película eran testimonio de la más desenfadada demostración de emancipación juvenil desde las protestas por los derechos civiles de 1968. Había de todo: yoga y bailes delirantes, marihuana y algo de nudismo, pero más que eso, había una gran amalgama de clases sociales y un conjunto de grupos musicales que representaban al movimiento de la Onda Chicana de México. Como festival de rock, Avándaro fue un hecho sin precedentes en México, tal vez en toda Latinoamérica.

Azcárraga no estaba impresionado. Había recorrido un gran trecho desde sus días con Capitol de México, cuando ayudaba a promover nuevos estilos musicales. Ése había sido un reto muy emocionante. Pero desde entonces,

la música de los grupos mexicanos había evolucionado de los “fusiles” de los éxitos de los Beatles, hasta una forma de rock burda, izquierdista y estimulada por las drogas, que definitivamente no le agradaba. Capitol era todo un éxito, pero probablemente su posición vanguardista con respecto a la Onda Chicana motivó a Azcárraga a vender sus títulos en la empresa, cosa que hizo poco después de la renuncia de su gerente, André Midani, en 1969. Personalmente, a Azcárraga no le gustaba el pelo largo y considerándose un aristócrata, bien pudo haber mirado con aversión la mezcla de clases sociales en Avándaro. Prácticamente, consideraba ese evento demasiado anárquico y antiautoritario, a pesar de su falta de contenido político claro, como para que TSM lo transmitiera.

En cierto sentido Azcárraga tenía razón. Los hippies apenas habían vuelto a casa cuando el gobierno de Echeverría se lanzó contra el rock mexicano al percibirlo como una amenaza no sólo para el *status quo* político, sino para la capacidad del gobierno —vía sus aliados en los medios— para conducir con seguridad a la sociedad mexicana por la ruta de la cultura pop, con un sentido nacionalista y orientando la familia. El nacionalismo *echeverrista*, impulsado por el anhelo presidencial de reunir a los mexicanos luego de los sucesos de 1968, no podía tolerar la presencia de un rock en inglés, con influencia estadounidense y abiertamente en contra de la autoridad, como el que promovía La Onda Chicana. En particular, no un estilo tan popular que pudiera movilizar a 200 mil personas de todas las clases sociales. El rock mexicano y las referencias a Avándaro fueron prohibidos en la radio y se negó el permiso para celebrar otros conciertos, lo que llevó a las disqueras a eliminar a la mayor parte de grupos de la Onda Chicana de sus listas de intérpretes. Luego de consultar con un comité de funcionarios de alto rango, Azcárraga ordenó que se archivaran las cintas que De Llano había traído de Avándaro.

Para mediados de 1972, con la ayuda de Luis de Llano Sr., Martínez Urdal había llegado a su meta. TIM era un competidor en toda forma. Se percibía que el Canal 8 había superado a los Canales 4 y 5 para dejarlos atrás en la preferencia del público de la ciudad de México. Nunca sería el número uno ya que sin un paquete de novelas sólidas o el calibre de actores y cantantes con que contaba TSM, estaba siempre atrás del Canal 2. Azcárraga también tenía una red nacional más extensa, con lo que atraía a los anunciantes: 60 estaciones contra 40 de TIM, y además seguía robándose talentos como Luis Manuel Pelayo. Pero TIM era sin duda un rival más poderoso de lo que Azcárraga había imaginado y sus intentonas por intimidar a los anunciantes no tuvieron un éxito total. Cuando la enorme multinacional Procter & Gamble decidió desafiar sus amenazas y comprar tiempo en el Canal 8, otros la siguieron.

De hecho, las cosas no eran color de rosa para ninguno. La guerra de precios publicitarios, las ofertas para conseguir talento y la programación extranjera —así como una caída en la economía— todo se tradujo en pérdidas tanto para

TIM como para Telesistema. Desde comienzos de 1971, el enorme costo de las importaciones había forzado a Azcárraga a un peculiar repliegue, ya que cortó las horas de programación de todos sus canales. TSM también había estado gastando mucho dinero en mejorar continuamente sus equipos para la producción en color. Peor aún para Azcárraga, 1972 estaba resultando un año bastante malo para sus novelas. El género terminaría con un desalentador rating promedio de 15 puntos para todo el año, con la cuarta telenovela histórica de Alemán, *El carruaje*, alcanzando apenas los 12 puntos. Mientras tanto, se decía que TIM estaba perdiendo alrededor de \$7 millones de dólares por año. Pero con el gigante Grupo Monterrey respaldándolo, TIM estaba mejor preparado para asumir las pérdidas que TSM.

En virtud de la vocación histórica de México por los monopolios, tanto en lo político como en lo industrial y dado el entusiasmo de Azcárraga Milmo por el control, la fusión era tal vez cuestión de tiempo. Pero ahora el príncipe gobernante de TSM tenía también un importante móvil financiero. Emilio Jr. sostuvo conversaciones secretas con los Garza Sada y así empezó a fraguarse el matrimonio.

Había, empero, dos grandes obstáculos. Por una parte Emilio Azcárraga Vidaurreta —completamente retirado pero todavía con una participación mayoritaria— se resistía a una fusión. Por la otra, más preocupante aún, había signos crecientes de que el presidente Echeverría y sus ideólogos de izquierda estaban ansiosos de nacionalizar la industria de la televisión.

7. Televisa, batallas con espuelas

La nacionalización de la TV. Primera llamada

El clima, al comenzar la reunión, no podía ser más tenso. Varios de los concesionarios se arremolinaban en sus sillas, a la espera de lo que les comunicaría el presidente Luis Echeverría Álvarez. Habían sido convocados al Salón Juárez de Los Pinos a la 1:00 de la tarde, pero el encuentro comenzó a las dos. Había un enorme presidium, una serie de pantallas donde se proyectarían diapositivas y unas 300 sillas. Al fondo del salón una plataforma de más de dos metros sostenía un proyector.

Emilio Azcárraga Milmo, Miguel Alemán y Rómulo O'Farrill Jr. llegaron puntuales y se sentaron en el extremo izquierdo de la primera fila; detrás, el hijo de este último, Víctor Hugo O'Farrill, y muy cerca de ellos los directivos de TIM, Bernardo Garza Sada y Alfredo Martínez Urdal. Un poco más allá, don Joaquín Vargas, quien entonces presidía la Cámara de Radio y Televisión. Se saludaban de lejos y los que se acercaban, murmuraban sobre el motivo de este peculiar encuentro el 18 de junio de 1972.

Meses atrás, estudiosos e intelectuales habían desatado una serie de ataques hacia la televisión privada como promotora de un consumismo exagerado, particularmente en las páginas de *Excélsior* y *Ovaciones*. Hubo meses en que casi a diario aparecía un artículo en contra de TSM. La televisora inició la contraofensiva y organizó a los empresarios privados para que boicotearan económicamente a *Excélsior* —cuyo tiraje entonces se calculaba en unos 150 mil ejemplares diarios— a partir del retiro masivo de su publicidad. Entre febrero y septiembre de 1972, el grupo de empresarios exhortó a las compañías transnacionales, a través de circulares, a que se unieran a la campaña. Durante el boicot, se reunió la plana mayor de *Excélsior* con Emilio Azcárraga Vidaurreta para hablar con él y resolver el conflicto. En eso estaban cuando entró Emilio Jr. a la oficina y le dijo a Julio Scherer, director del diario: “Te voy a romper la madre”. Don Emilio lo corrió con un “No digas pendejadas”. Azcárraga Milmo registró el incidente como una cuenta por cobrar. Al mismo tiempo del boicot, empezaron a circular panfletos en los que se difamaba a los directivos del diario. Sólo con el apoyo de

los anuncios gubernamentales pudo *Excélsior* sobrevivir a las presiones de los anunciantes. En esa ocasión, el gobierno ayudó a la publicación porque ésta apoyaba la política presidencial sobre la radio y la televisión.

Montados sobre la cresta de la ola populista, Echeverría y varios miembros de su gabinete estaban convencidos de que la televisión privada no había demostrado suficiente preocupación por los potenciales efectos adversos que tenía la programación en la juventud del país y, en general, no contribuía a la formación educativa de los mexicanos. El ánimo del gobierno echeverrista respecto a la televisión giraba alrededor de una frase que había pronunciado el propio Echeverría en noviembre de 1968 como secretario de Gobernación (y que después sería retomada por otros funcionarios) en referencia a la escuela contra la televisión: “No nos dediquemos a construir por las mañanas, y destruir por las tardes”.

Los concesionarios alegaban que el Estado contaba con tiempo/aire que podía utilizar para esa televisión educativa. Pese a la verdad del argumento—desde 1969 el Estado gozaba por ley del 12.5% de tiempo/aire en televisión—en realidad, hacia julio de 1971, sólo se utilizaba un 2.9% de ese tiempo de transmisión.

En busca de un contrapeso, el gobierno había adquirido ya el Canal 13 para establecer su presencia en la televisión del Distrito Federal y recién había anunciado la creación de Televisión de la República Mexicana (TRM) —en sustitución de la Red Federal de Televisión—, que más tarde se convertiría en el Canal 7 y sus repetidoras. Esta cadena, de 37 estaciones, difundía programación educativa, pero también asumió producciones estadounidenses y emisiones completas de las estaciones privadas de la televisión mexicana con todo y comerciales. Tales movimientos no fueron suficientes y el gobierno siguió cerrando las pinzas: dos programas de comedia (en los que los principales comediantes eran conocidos por un humor político sarcástico) fueron censurados por su supuesta ofensa moral y otra serie que intentaba demostrar problemas sociales urbanos y solicitaba ayuda pública para su solución fue investigado. La amenaza de nacionalizar la televisión parecía materializarse. El molino del rumor había echado a andar.

Los concesionarios de los medios de comunicación imaginaban entonces lo que enfrentarían en Los Pinos esa tarde dominguera del verano del 72.

En el presidium acompañaban al presidente Echeverría, el secretario de Gobernación, Mario Moya Palencia, el de Educación, Víctor Bravo Ahúja, el de Comunicaciones, Eugenio Méndez Docurro, el subsecretario de la Presidencia, Porfirio Muñoz Ledo, el subsecretario de Información de la Presidencia, Fausto Zapata, y Mauro Jiménez Lazcano, entonces director de Información y Relaciones Públicas de la Presidencia, entre otros. Para algunos fue sorprendente que la reunión fuera encabezada por Carlos Chávez, ex director del Instituto Nacional de Bellas Artes, pero nada tenía de extraño: en 1947, el afamado músico y Salva-

dor Novo habían sido designados por el presidente Alemán para estudiar el modelo que adoptaría la televisión mexicana.

Un cuarto de siglo más tarde, el debate volvía a centrarse en el papel de la televisión privada en México y el camino a seguir para encontrar el modelo óptimo de operación. Miguel Sabido, de TSM, y Eduardo Ricalde, de TIM, expusieron al presidente y su gabinete un audiovisual más bien descriptivo del perfil de la televisión comercial y lo que cada una de las empresas estaba haciendo con la programación. Cada presentación duró 15 minutos, pero los convocados no salieron sino hasta después de medianoche. Una vez concluidas las exposiciones, comenzó una acalorada discusión entre secretarios y concesionarios, que los técnicos, desde la plataforma, miraban divertidos. Ahora estaban frente a frente y discutían sus diferencias en vivo y no a través de los diarios. Cuando más caldeados estaban los ánimos, Echeverría clavó los ojos en la plataforma y vio a Miguel Sabido ahí trepado. Tomó el micrófono y dijo: “Veo que allá atrás está Miguel Sabido, el escritor de *La tormenta*. Creo que él sabe mucho de televisión ¿por qué no nos da su opinión aquí en el frente?”

Sabido subió al presidium y pidió un pizarrón, que segundos después unos asistentes colocaron en la esquina izquierda de la tarima, a unos dos metros de Azcárraga y Alemán, quien en esa época era asesor de comunicaciones del presidente —no muy apreciado en esos momentos por la molestia de Echeverría con la televisión— y también director de Relaciones Sociales y Políticas del PRI. El dramaturgo habló durante más de una hora sobre los modelos europeos de monopolio estatal, lo que sucedía en México y América Latina, y finalmente sobre sus ideas del uso social de la televisión comercial.

“Los concesionarios tienen una obligación con la sociedad que renuncia a un fragmento de su soberanía al otorgarle una frecuencia en concesión y que, por lo tanto, tienen la obligación de buscar hacer una televisión que logre un bien social sin bajar sus niveles de audiencia ni sus ventas”, explicó Sabido. Para lograrlo, proponía un modelo mixto de televisión con canales estatales que buscaran seriamente el uso social de la televisión estatal y canales comerciales que, a su vez, buscaran seriamente el uso social de la televisión comercial. El sistema debía estar presidido por una fundación que estableciera los diferentes códigos sociales —que Sabido definía como tonales— y vigilado por un instituto de investigaciones de la comunicación que constatará el efecto benéfico de la sociedad.

Rómulo O’Farrill tenía cara de no entender nada; con la mano en el entrecejo, Alemán parecía preocupado; el único que sonreía era Azcárraga. Sabido entonces dibujó en el pizarrón lo que llamó “el abanico”, describiendo gráficamente el tono de los canales que en ese momento estaban al aire —es decir, a qué sectores de la sociedad iban dirigidos, y que tipo de programación transmitían: los privados eran los Canales 2, 4, 5 y 8; del Estado eran el 13, el 11 y la TRM. Sabido explicó que había otro canal del gobierno que cruzaba este abanico, y

éste era la utilización del 12.5% del tiempo de las transmisiones que correspondían al Estado, y que se utilizaría dependiendo del tono del canal, alcanzando así auditorios más específicos. Si uno restaba ese 12.5% del tiempo de los canales privados y lo sumaba al tiempo del Estado, el resultado era un equilibrio estatal y privado de 3.5 canales cada uno.

Al terminar, el presidente Echeverría se levantó a aplaudir. Moya Palencia dio por terminada la reunión y los concesionarios se felicitaron entre ellos. El presidente Echeverría desechaba la posibilidad de una nacionalización ante la alternativa de un nuevo modelo mixto de televisión, pero bajo dos condiciones: una, que cada tres meses le informaran sobre su desempeño y que el instituto entregara metodologías de medición del uso social de la televisión.

A los pocos días del encuentro en Los Pinos, Emilio Azcárraga le pidió a Sabido que subiera al quinto piso de TSM a explicarle el proyecto a su padre, quien estaba prácticamente retirado. Tras la exposición, Azcárraga Vidaurreta se limitó a decir: "Es muy peligroso. Le va a dar demasiado poder al gobierno; pero mi hijo es el que tomará la determinación. Yo la respetaré". No era para echar en saco roto la preocupación de don Emilio. Por una parte, el gobierno había perdido la confianza en los medios privados como sus leales voceros, por lo que renunciando a su autoimpuesta dependencia de más de 30 años en los medios masivos privados, regresaba a ejercer directamente el control de la información. Por otra, convertía a la televisión privada en chivo expiatorio para justificar algunas de sus fallas, en el terreno educativo, y hasta en lo político, como se mostraría en una etapa más avanzada del sexenio, con amenazas de eliminar programación televisiva por relacionarla directamente con un aumento de la violencia en el país.

Por lo pronto, descartar la nacionalización de la televisión fue un movimiento certero en el tablero político: con el nuevo modelo se recuperaba poder y control, y sin enfrentar a críticos e intelectuales, se dejaba la puerta abierta para una fusión de las televisoras comerciales en pos de eliminar la competencia y el sensacionalismo o degradación, derivados de ella, y así mejorar la calidad y sobre todo, contar con un megacanal de difusión. La televisión privada tenía, por ahora, un respiro.

El superpoder

Tres meses después de la reunión en Los Pinos, Emilio Azcárraga Vidaurreta murió. Era la mañana del 23 de septiembre, el mes en que cumplía años su hijo y sobre todo el mes en que Gina había muerto. Desde entonces, Emilio Azcárraga Milmo prefería no estar en México en septiembre, por lo que también estaba ausente muchas veces en las celebraciones por el aniversario de la XEW-Radio. Emilio llegó a aceptar confidencialmente que ese mes era de-

masiado doloroso para él. Además, le disgustaban los cumpleaños, el suyo especialmente.

Don Emilio murió a la edad de 77 años. La causa oficial de la muerte fue un ataque al corazón, pero El León había estado enfermo por algún tiempo y había recibido tratamiento en diversos hospitales de Estados Unidos. Su cuerpo fue llevado rápidamente de Houston a la ciudad de México. A la mañana siguiente, el domingo 24 de septiembre, centenares de personas lamentaron la pérdida del gran patriarca. Azcárraga Milmo caminó, solo, a la cabeza de la procesión. La señal de la XEW estuvo plagada de canciones que hablaban de pena y dolor. Don Emilio fue sepultado en el Panteón Español, mientras su hijo Emilio y su viuda doña Laura permanecían tomados de la mano y en silencio. Después de que la familia Azcárraga, los amigos de Don Emilio y los ejecutivos del TSM partieron del cementerio, su lugar fue ocupado por una multitud de trabajadores y sus familias que rindieron un homenaje póstumo al gran patrón.

Sólo se puede tratar de adivinar la mezcla de fuertes emociones que deben haber habitado el corazón de Azcárraga Milmo, tanto en ese momento como en los meses posteriores: pesar por la muerte de un padre, arrepentimiento porque su relación no hubiera sido la mejor, pena por su madre pues había perdido al gran amor de su vida, dolor compartido con los empleados del TSM por la desaparición de su líder, alivio de que el hombre que había sido su maestro más estricto y su enemigo más implacable no estaba más en la posición de castigarlo y humillarlo delante de otros, y emoción ante la perspectiva de ser capaz de salir de una vez y para siempre de la sombra de su padre.

Azcárraga Vidaurreta había optado por dividir sus acciones en TSM, dando a su hijas Laura y Carmela partes iguales a las de Emilio. Emilio ya tenía una participación en TSM, datada de 1955, pero sus acciones totales no superaban las de su hermana mayor, ya que Laura había heredado las acciones de su difunto esposo, Fernando Diez Barroso. Azcárraga Milmo dependería de la buena voluntad de sus hermanas, sobre todo de Laura, para retener el control de la compañía. Quizás al principio ése no fue gran motivo de preocupación para él, con su madre aún viva. Uno de los últimos deseos de don Emilio había sido que doña Laura tuviera un lugar en la mesa directiva, y ella siendo de un carácter firme estaría segura de mantener la unión familiar. Pero durante el cuarto de siglo que siguió, las relaciones entre Emilio y sus hermanas se harían cada vez más difíciles, hasta llegar al punto de ejercer una gran presión sobre su liderazgo y su salud.

La muerte de don Emilio marcó mucho más que el fin de una era. En el funeral, Bernardo Garza Sada del Grupo Monterrey, el poder detrás de TIM, escogió un momento oportuno para acercarse a Azcárraga Milmo. Ofreció sus condolencias, le dio un abrazo, y dijo: “¿Cuándo acabamos con esta chingadera?” Azcárraga contestó: “Ahorita mismo”. Buscaron una habitación cerca de la capilla para

hablar a solas y allí las dos familias y sus lugartenientes formaron un equipo de trabajo para que preparara el proyecto de fusión. Ya con la aprobación implícita que el presidente Echeverría había dado en Los Pinos en junio; la muerte de don Emilio eliminaba el último obstáculo para la creación de una superpotencia de medios masivos y el retorno de la televisión mexicana a un estado de monopolio.

Azcárraga Vidaurreta había rechazado la fusión cuando Bernardo Garza Sada inicialmente la propuso. Don Emilio estaba resentido con Eugenio Garza Sada, el tío de Bernardo, por haber incursionado en la industria de la televisión y haberse inmiscuido en su territorio. Don Emilio también debió pensar que, mientras TIM tenía recursos financieros mayores detrás, la superioridad de TSM, en cuanto a programación, instalaciones y personal, prevalecerían y llevarían a los Garza Sada a solicitar una tregua. De esa manera, los precios de la publicidad y los honorarios de las estrellas podrían reajustarse a los niveles del mercado y permitiría a ambas compañías obtener utilidades. Además, probablemente sospechaba que la fusión podría crear más problemas que los que estaba resolviendo, y no sólo con el gobierno de Echeverría. Don Emilio todavía albergaba dudas acerca de la capacidad de liderazgo de su hijo. Los regiomontanos tomarían una buena tajada de las acciones en la compañía fusionada, así que, si lograban aliarse con O'Farrill y Alemán, posiblemente podrían subyugar a los Azcárraga. Pero el hijo no compartía las reservas de su padre. Él y Bernardo se entendían mucho mejor que don Emilio y don Eugenio, y Emilio vio una oportunidad para mostrar su propia fuerza.

Si después de su exitoso acuerdo con el gobierno en 1969, su triunfo con el Mundial de 1970 y la dura batalla que dio a TIM desde entonces, quedaba cualquier duda de que a Azcárraga Milmo le faltaba visión para los negocios, su decisión de acordar una fusión de TSM y TIM la eliminó por completo. Además, su capacidad para conservar el timón de la compañía, con la participación de la familia Azcárraga reducida a una posición minoritaria por la fusión, dice mucho acerca de una cualidad esencial para un liderazgo: una personalidad arrolladora.

Azcárraga le pidió a Rómulo O'Farrill Jr. que presentara el plan de fusión a Echeverría. En una sesión de dos horas, O'Farrill explicó al presidente que esta nueva fórmula para la televisión privada seguiría el modelo que Sabido había delineado en Los Pinos. Con los Canales 2, 4, 5 y 8 bajo un mismo techo y sin competencia, los propietarios podrían dedicar uno de ellos a temas culturales mientras que los otros tres generarían utilidades.

Con la aprobación presidencial, el convenio de fusión se firmó el 28 de noviembre de 1972. El Grupo Monterrey tendría 25% de las acciones de la nueva empresa, que se llamaría Telemexicana. En comparación con Canal 2, TIM poseía un grupo de estaciones provinciales que (sin contar las filiales) ascendían a 12 o 13 y su banco de talentos era mucho más limitado. Pero los Garza Sada compensaron ese hecho con sus estudios de San Ángel, que incluían un enorme terreno adecuado para un proyecto de expansión. Desde mediados de los sesen-

ta, los 18 estudios de Televisión bullían con actividad, obligando a los productores a hacer algunos programas en otros sitios; por lo tanto, San Ángel representaba un activo de gran valor. Azcárraga trasladaría toda la producción de novelas a San Ángel, dejando libre a Televisión para la división de noticias y más espacio para los programas de variedades.

Se eligió un consejo de ocho miembros, con seis lugares para TSM y dos para TIM. En lo que parecía otra demostración de confianza en su capacidad de liderazgo, Azcárraga dejó que O'Farrill presidiera el Consejo. Al igual que Emilio, otros miembros fundadores fueron su madre, Doña Laura (que asistía sólo una vez al año), la secretaria de su padre de toda la vida, Amalia Gómez Zepeda, Miguel Alemán Velasco, y el hijo de 28 años de Rómulo O'Farrill, Víctor Hugo. Por Grupo Monterrey estaban Bernardo Garza Sada y Alfredo Martínez Urdal. No cabían los aliados peruanos de TIM, los Delgado Parker. Efectivamente, Azcárraga los expulsó de la televisión mexicana.

No sólo los Delgado sufrieron. Azcárraga, al igual que su padre, era un fanático de la lealtad, y cualquiera que hubiera abandonado a TSM para irse a TIM se arriesgaba a encontrar las puertas cerradas por algún tiempo. Enrique Guzmán, por ejemplo, padeció un veto ejecutivo, pero se le permitiría regresar luego de varios años. El más afectado fue Luis de Llano Palmer. Aunque Azcárraga reconocía sus cualidades como productor de programas de éxito y como experto en estrategias de planeación, le dijo que su partida, más que la de ningún otro, había puesto un mal ejemplo. Estaba dispuesto a dejarlo regresar, le dijo, pero no como jefe de programación. Bien sabía Azcárraga que De Llano no aceptaría un puesto menor.

Al mandar a De Llano al exilio, Azcárraga mostraba su determinación de colocarse ante sus empleados como un líder que no podía ser subestimado ni traicionado, pero en su decisión seguramente había sentimientos encontrados. Había aprendido mucho del español y lo reconocía como el ejecutivo de televisión más capaz y experimentado en México. A veces, se habían llevado muy bien en el plano personal; durante varios meses a principios de los sesenta, cuando los dos acababan de divorciarse, incluso habían compartido una casa. Por otra parte, habían tenido frecuentes roces por asuntos como el control de la programación. Un sentido de lealtad a la memoria de su padre podría haberlo impulsado a perdonar a De Llano y llevarlo de regreso a Televisa. Pero al dejarlo fuera, Azcárraga se libraba de la presencia de un vivo recordatorio del régimen de su padre y sus agresivas regañadas.

Sin embargo, Azcárraga no guardaba resentimientos de por vida; la magnanimidad era cualidad de príncipes, así que al poco tiempo permitió el regreso del hijo mayor de De Llano como productor independiente. En 1978, cuando con más de 60 años, De Llano tuvo su sexto hijo, Emilio le envió como regalo una carriola inglesa para el bebé, flores para su esposa y un par de tijeras para Luis con una nota que decía: “¡Ya córtatelo!” Al año siguiente, luego de un difícil

período vivido por De Llano en la televisión estatal bajo Margarita López Portillo, Emilio le permitió volver a Televisa por la puerta trasera, consiguiéndole un puesto con René Anselmo en la SIN, en Nueva York.

La fórmula mexicana

Paradójico. Sólo así podría describirse que el monopolio de la televisión comercial, el más poderoso en el mundo de las comunicaciones de habla hispana, fuera autorizado por el gobierno que más cuestionó a la televisión privada desde su creación, por el presidente que públicamente se irguió como su abierto oponente: Luis Echeverría.

Mientras algunos ejecutivos de Televisa afirman que la decisión de fusionar a TSM y a TIM se ordenó desde Los Pinos, otros aseguran que se trabajó en una fórmula antes de ventilar la propuesta ante el presidente y eventualmente, sólo se contó con el beneplácito del mandatario. El propio Echeverría ha negado que fuera una idea propia. En realidad, la decisión de Echeverría de permitir la creación de una sola empresa privada de televisión respondió más bien a un activo cabildeo por parte de la industria televisiva y los argumentos conceptuales ofrecidos durante la presentación de la “fórmula mexicana” de la televisión que hiciera Miguel Sabido y que comulgaban con sus propios intereses. Al respecto, el propio O’Farrill, encargado de convencer personalmente al presidente, comentó años después que “el gobierno (sólo) facilitó las cosas”.

Se repetía una situación similar a la vivida en la época del presidente Adolfo Ruiz Cortines, cuando en 1955 corrió la versión oficial de que el presidente había sugerido la fusión de los Canales 2 y 4. Pero ahora, como entonces, el gobierno sólo reaccionaba a una propuesta de la iniciativa privada, en su beneficio.

Uno de los argumentos utilizados por TSM y TIM a favor de una propiedad única de la televisión comercial era la necesidad de evitar mayores pérdidas. Este razonamiento tuvo algo de legitimidad en 1955, pero en 1972 fue un tanto hipócrita. Ambas empresas estaban perdiendo dinero, debido, precisamente, a una estrategia de los Garza Sada de forzar una fusión a través de una guerra de desgaste. Ofrecían salarios descomunales para atraer talento y personal y bajaban las tarifas de tiempo/aire de publicidad, obligando a TSM a responder en consecuencia. Éstas, entonces, eran circunstancias excepcionales y no una auténtica competencia, regida por las leyes de la oferta y la demanda.

Otra de las razones que esgrimían para la unión era que la competencia había generado, de manera inevitable, un deterioro en la programación. Tanto TSM como TIM admitieron que algunos de sus programas, en la competencia por los ratings, habían llegado a la vulgaridad. *Sube Pelayo Sube*, conducido por Luis Manuel Pelayo, se convirtió en ejemplo de esta degradación. El programa, que

empezó a transmitirse diariamente por el Canal 2 en junio de 1972 y que duraría hasta 1975, constaba de varias secciones. En una de ellas, “Sube Papito Sube”, el padre de una familia de escasos recursos tenía que subir por una rampa cubierta con aceite hasta la cima en donde estaban su esposa e hijos; detrás de ellos, se amontonaba una serie de premios que iban desde un televisor y una cocina completa, hasta un auto y en ocasiones hasta una casa. El público reía a carcajadas —alentado por paleros del equipo de producción, sentados entre el público— mientras el esforzado padre hacía lo imposible por no resbalar y cada vez que caía, se llenaba de aceite. Los hijos, en la parte alta de la rampa, llorosos suplicaban al padre “sube, papito, sube”. Pero la mayoría fracasaba. Estudios posteriores realizados por el Instituto Mexicano de Estudios de la Comunicación, encabezado por Miguel Sabido, mostraron que varias de las familias participantes se habían separado después de haber asistido al programa. Se ordenó la destrucción de todos los videotapes del programa, aunque todavía se conservan algunas copias.

Pese a la evidencia, los concesionarios de la televisión, alegaron que México no era distinto de otros países en los que la programación tendía a ser igualmente cruda. Miguel Alemán Velasco incluso dio ejemplos de Sudamérica (totalmente fuera de contexto y sin nadie que ofreciera una defensa); esos programas, dijo, sí eran ofensivos. En una obvia preparación del terreno para la fusión, Alemán aseguró en septiembre de 1972, que la programación de TSM estaba siendo revisada a fondo para mejorar “sus contenidos para el beneficio de los valores individuales, familiares, sociales, culturales y humanitarios”.

Ese otoño, los críticos de la revista *Siempre!* se unieron a los ataques del Estado contra la programación de la televisión mexicana —de hecho, no sería descabellado que el propio Azcárraga, quien era amigo del director de la publicación, José Pagés Llergo, alentara esos ataques para provocar que el público aceptara una fusión que liberaría a la televisión de la supuesta perversa competencia—. Por su parte, la revista estadounidense *Variety* publicó entonces que en los cuatro años de operación del Canal 8, la competencia había aumentado la calidad de la programación.

Los promotores de la fusión también argumentaban que si se eliminaba la competencia, se podría diseñar un esquema bajo el cual se pudiera alcanzar a los distintos subgrupos que conformaban el auditorio. Esto se lograría asignando una identidad especial y una función a cada uno de los seis canales que operaban en el área de la ciudad de México. Con estas medidas, Azcárraga y Bernardo Garza Sada, creían que podrían quitarse de encima la presión de Echeverría y cumplir con sus exigencias (por un lado, la programación cultural y educativa y, por otro, que se le diera más tiempo al presidente y a los planes de Estado).

Lo sorpresivo fue que si el gobierno compartía las críticas a la televisión por su deficiente programación, avalara la fusión de TIM y TSM. En sociedades democráticas, el remedio para lidiar con la televisión ofensiva ha sido la regulación, no el monopolio. Se han establecido reglamentaciones —tanto por el

gobierno como por consejos públicos, o por ambos— que prevén incentivos fiscales para programas educativos o culturales y multas o suspensiones por programas ofensivos. Obviamente, Azcárraga y sus socios no estaban interesados en esa opción. Más allá del 12.5% del tiempo/aire que ya habían concedido convenientemente, querían tan poca interferencia como fuera posible.

La fusión, sin embargo, tuvo un costo. A cambio de la creación de un monopolio, Televisa se comprometió con metas de programación que no estaban precisamente dirigidas a obtener ganancias. Es decir, la nueva empresa sí aumentó las ganancias por programación, pero gran parte de este incremento debía destinarse a programas educativos y de promoción cultural, como en efecto sucedió en el resto del sexenio, al producirse las que serían conocidas posteriormente como novelas educativas de Miguel Sabido, las series históricas concebidas por Miguel Alemán, o *Plaza Sésamo*.

Parecía una situación de desventaja económica para Televisa, pero no fue así, por lo menos no del todo. *Plaza Sésamo*, por ejemplo, no sólo resultó redituable sino que le permitió a Televisa entrar en otros mercados de exportación —vendieron la serie en 17 países. Con financiamiento de la Fundación Ford y de la empresa Xerox, y bajo la responsabilidad de The Children's Television Workshop (el organismo estadounidense especializado en la televisión educativa infantil), Televisa produjo con una inversión de \$560 mil dólares, la primera versión de *Plaza Sésamo* para América Latina que comenzaría a transmitirse en 1973. Según la empresa, esta serie educativa para niños era una muestra de su intención por reestructurar sus contenidos. Un estudio sobre la influencia de este programa demostró que el aprovechamiento escolar de los niños que veían la serie era hasta 25% superior a aquellos que no la veían.

Pero el precio más alto, sin duda, Televisa lo pagó en lo político. Por una parte, la reestructuración interna del proceso de producción de la televisión hizo posible un control político mucho más cercano y la coordinación de la programación comercial. Esta recomposición ampliaba el poder que, desde el sexenio anterior, tenía el gobierno de censurar lo que aparecía en pantalla, sobre todo en cuanto a las novelas. A través de la Dirección General de Cinematografía, Margarita López Portillo supervisaba las novelas para que no resultaran “inconvenientes” al público. Ya entrado el sexenio echeverrista, se endureció esta postura. El 4 de abril de 1973, se publicó el Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión, que preveía una regulación más estricta sobre el contenido de programación. Una de las modificaciones a la ley fue el establecimiento de un sistema de calificación oficial, como el de la industria cinematográfica estadounidense, para determinar los programas aptos para jóvenes y marcar aquellos que se consideraran impropios. Para implementar este sistema, el gobierno había dado luz verde a la Dirección General de Cinematografía; su consigna era monitorear el contenido de cada película, serie, telenovela y teleteatro para su

autorización. Creció tanto el control sobre la programación que, durante su administración, prácticamente no se utilizaron expresiones extranjeras en la televisión y se mantuvo un mínimo nivel de corrección en el lenguaje. La nueva ley también exigía que hubiera un “prudente equilibrio” entre la programación y la publicidad, es decir, que los anuncios comerciales no excedieran el 18% del tiempo total de transmisión.

Sin embargo, el control sobre la programación, e incluso los límites a la comercialización de la televisión, resultaron un beneficio menor comparado con el enorme potencial de servicio político que ofrecía una empresa única de televisión en el largo plazo. Para Echeverría estaba claro: se abría la posibilidad de convertir a la nueva empresa en un poderoso vocero supeditado a sus intereses. En la lógica del entonces presidente, el fortalecimiento de una sola empresa televisiva ayudaría a asegurar la difusión de información a lo largo y ancho del país; información de interés no tanto público sino gubernamental. No imaginaba entonces el pequeño monstruo de Frankenstein que había autorizado crear.

La nueva empresa, resultado de la fusión, quedó oficialmente constituida el 8 de enero de 1973. Para entonces, Azcárraga Milmo había abandonado la idea de llamarla Telemexicana. En su lugar y como un reflejo de sus ambiciosos planes para el nuevo consorcio, la llamó Televisión Vía Satélite. Al poco tiempo se le conocía mejor por el acrónimo de las palabras que formaban dicho nombre: Televisa.

Con 80 estaciones, cuatro redes, dos complejos de estudios, un personal de tiempo completo de 2 mil 350 personas y una nómina mensual que incluía a 4 mil 200 actores y mil 100 músicos, Televisa era por mucho la empresa de televisión más grande de Latinoamérica. El imperio era también, una vez más, rentable. Luego de las pérdidas ocasionadas por las guerras de precios y salarios con TIM, 1973 daría a Televisa (ahora incluyendo a Cablevisión) una pequeña utilidad sobre ingresos de \$63 millones de dólares. Con su capacidad para aumentar los precios de los comerciales a su antojo, gracias a que era casi un monopolio, Televisa experimentó un crecimiento impresionante en sus ventas. Aunado a la incorporación bajo la bandera de Televisa, de Sistema Radiópolis —las diez estaciones de los Azcárraga— y el 75% de participación de Emilio en la red estadounidense SIN, el resultado fue un aumento en los ingresos de casi 50% en dos años, alcanzando \$93 millones en 1975.

En su búsqueda por capturar la dimensión de Televisa y su trayectoria futura en un solo símbolo, Azcárraga pidió a su amigo, el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez, que elaborara un logo. Al percatarse del gran entusiasmo de Emilio por las posibilidades en el ámbito internacional que los satélites darían a Televisa, Ramírez Vázquez elaboró un bosquejo alusivo en un trozo de papel. Comenzó por un círculo que representaba al mundo, luego atravesó ese círculo con líneas paralelas que evocaban los rayos de la señal de una transmisora.

Finalmente envolvió la imagen en un óvalo, creando la impresión de un ojo que, al mismo tiempo que mira al mundo, lo contiene. Pocas imágenes, si es que alguna, han capturado con mayor acierto el significado y las pretensiones de las empresas que representan. El emblema fue rematado con una combinación de vibrantes colores: naranja sobre fondo amarillo. El ojo de omnímoda visión de Televisa fue impreso en todo: la papelería de la empresa, la ropa de los trabajadores, los anuncios espectaculares y los costados de los edificios. Se convirtió en la imagen omnipresente de las noticias y el entretenimiento en México, así como en un símbolo de los objetivos globalizadores en el ámbito de los medios hispanos.

El nombre y logotipo de Televisa no eran simplemente abstracciones retóricas. En los primeros cinco años de existencia de la compañía, dio pasos importantes hacia su internacionalización. En forma por demás espectacular, Televisa proclamó ser la primera empresa de un país occidental en transmitir en vivo desde China, mientras Azcárraga acompañaba a Echeverría en una visita oficial a ese país. Se anunciaron los planes para llevar las novelas de Televisa fuera del continente americano, específicamente a Europa y Asia.

No obstante, persistía la incertidumbre. Muchos de los que habían trabajado para Azcárraga Vidaurreta se sentían inseguros acerca del futuro. Otros líderes empresariales también tenían sus dudas. ¿Qué haría Azcárraga Milmo con el imperio que había heredado? ¿Lograría equiparar la estatura y el éxito de su padre extendiendo sus posesiones en México y en el extranjero, o tendría dificultades para conservarlo, luchando con el hecho de haber varios propietarios y enfrentando los designios de un gobierno de izquierda? Azcárraga había tenido éxito en algunos proyectos, pero también había cometido varios errores. Carecía del sentido de infalibilidad que había exudado su padre.

Sin embargo, Azcárraga Milmo fue desde un principio un líder efectivo y con decisión. Aquellos más cercanos, como Othón Vélaz, Miguel Alemán y sus sobrinos, los Diez Barroso y los Burillo, ya se referían a él como El Tigre.

Por naturaleza, Emilio Jr. era tan autocrático como su padre. Tendía a gobernar por decreto; a sus órdenes se les conocía como “azcarragazos”. No obstante, Televisa comenzó sobre bases más institucionales que Telesistema, en parte debido la influencia de los regiomontanos, que estaban acostumbrados al sistema de toma de decisiones menos centralizado en el Grupo Monterrey. Al distribuir las distintas responsabilidades entre quienes habían sido ejecutivos de TSM y de TIM, Azcárraga inteligentemente asignó las funciones de acuerdo con sus capacidades. De esa manera, mientras que dejó a los de TSM a cargo de la producción, las noticias y la venta de publicidad, pidió a los de TIM, al mando de Martínez Urdal, encargarse de la administración y las finanzas. Martínez Urdal sólo estuvo diez semanas en la nueva compañía, pero antes de irse para ocupar un lucrativo puesto en un banco, insistió con Azcárraga en que el consejo de administración debía ser una entidad operativa, con reuniones mensuales. Para mantener la

armonía, Azcárraga accedió a la propuesta —hasta cierto punto—. Había debate, pero aunque O’Farrill presidía, era Azcárraga quien tenía la última palabra. Cuando éste no estaba, nadie tomaba decisiones importantes.

El remplazo de Martínez Urdal fue Alejandro Sada, un primo de Bernardo. Alejandro estaba impactado por la falta de prácticas formales en la compañía, así que introdujo conceptos básicos tales como un presupuesto, para la planeación financiera de cada año, y los reportes mensuales de las diferentes divisiones. Estableció nuevas relaciones con los bancos. Hasta entonces todas las negociaciones se habían realizado con el Banco de Londres y México, pero Sada convenció a Azcárraga acerca de la conveniencia de ampliar sus opciones de crédito. No obstante, Sada debía aprender a ajustar sus expectativas. No mucho después de la fusión, surgió una controversia en el departamento de relaciones industriales, entre el jefe de dicho departamento, que procedía de TIM, y su segundo a bordo, un ex funcionario de TSM que había sido desplazado por aquel. Sada vio el problema como una cuestión de rango y resolvió a favor del regiomontano. Luego recibió una llamada de Azcárraga: “Para que esto no se vuelva a repetir, hay que correr a los dos”.

Como lo había hecho con De Llano y Delgado Parker, Azcárraga creía en resolver los problemas con un hacha. Ésa era la forma tanto para poner orden como para fortalecer su autoridad. Mientras tanto, Sada logró ganarse un lugar en el círculo más cercano a Azcárraga, por una combinación de consejos inteligentes, una respetuosa distancia con respecto a ventas y producción, así como el haber aprendido rápidamente la inutilidad —en la mayoría de los casos— de cuestionar las decisiones de Azcárraga.

Algo parecido podría decirse del resto del equipo ejecutivo. Eran hombres capaces, pero aseguraban el puesto manteniendo una actitud obsecuente. En la mayor parte de los setenta y los ochenta, Azcárraga condujo la empresa con un equipo de doce vicepresidentes, la mayoría nombrados cuando nació Televisa. Doce discípulos podría ser un término más apropiado; había reuniones regulares pero pocas discrepancias.

El círculo comenzó con los amigos más cercanos de Emilio. Othón Vézlez sustituyó a Ernesto Barrientos como jefe de ventas de publicidad, y él y Emilio se coordinaban para atender a los clientes más grandes. Por haber manejado exitosamente las negociaciones de la fusión, Guillermo Cañedo fue nombrado jefe de asesoría legal (incluyendo los asuntos sindicales e internacionales), aunque ni siquiera había terminado la preparatoria, mucho menos estudiado el derecho. Otro que fue recompensado —por su virtuoso desempeño en Los Pinos ante el presidente Echeverría— fue Miguel Sabido, quien se convirtió en vicepresidente de investigaciones. Miguel Alemán Velasco, ya como vicepresidente ejecutivo, seguía a la cabeza de la división de noticiarios y se encargaba de las relaciones con el gobierno. Otro viejo aliado de Emilio, Aurelio Pérez, fue designado el segundo de Alemán y manejó las relaciones con la Iglesia y el ejército.

Mientras Pablo García Sainz, quien había sido el mensajero personal de Azcárraga Vidaurreta, encabezó proyectos culturales.

El resto era sangre nueva que llegaba conforme Emilio daba de baja a los ejecutivos de la generación paterna. Sada encabezó la administración y se convirtió en la mano derecha de Azcárraga para diseñar nuevos convenios. Jesús Lozano colaboraba con Sada como vicepresidente de finanzas. Jorge Kanahuati, antes director de Telecadena, la de Manuel Barbachano Ponce, llegó como jefe de Protele, el brazo exportador, y más tarde como supervisor administrativo de las dos sedes de producción. Alejandro Quintero, anteriormente jefe de mercadotecnia de Colgate-Palmolive, fue designado como vicepresidente de planificación. El equipo se complementó con dos miembros de las familias accionarias que llegaron a ser vicepresidentes en 1976. Víctor Hugo O'Farrill fue promovido de director de Canal 4 a jefe de producción de Televisa San Ángel, remplazando al productor argentino Raúl Ástor. El sobrino de Emilio, Fernando Diez Barroso Azcárraga, quien había heredado la inteligencia de su progenitor, empezó como director de Canal 5 —tarea que incluía la compra de programas extranjeros— y posteriormente asumió responsabilidades en el área de producción en Televisa Chapultepec.

Azcárraga se rodeó de gente capaz que generalmente no necesitaba que le dijeran lo que tenía que hacer. Algunos serían acusados de asentir a todo lo que decía Emilio Azcárraga, pero podría ser más justo decir que tenían un fino sentido de la anticipación. En primer lugar, Azcárraga no los habría nombrado si no hubiera estado seguro de que podrían anticiparse a sus deseos y seguir su línea. Ocasionalmente había ciertas advertencias de por qué era preciso anticiparse a sus deseos, cuando un empleado u otro de menor rango era despedido en forma sumaria. Del círculo más cercano a Emilio, Sabido fue quien más se esforzó por seguir sus propias ideas. Eventualmente, esa independencia de pensamiento resultaría en un breve exilio de la corte de Azcárraga. Si los vicepresidentes, o cualquier otro ejecutivo, se atrevían siquiera a tomar la iniciativa sin el consentimiento previo del patrón, corrían el riesgo de ser llamados a su oficina, en donde podían ser sentados en la terrible Silla de don Emilio y ser sometidos a un sermón, o bien se les hacía esperar por horas en el recibidor, con las secretarias, mientras Azcárraga recibía a otros ejecutivos que llegaban después. Pero así como temían a Azcárraga, también le tenían afecto. Ya fuera que les confiara algo, que les hiciera una broma de tono subido, que los visitara inadvertidamente en sus oficinas o que los invitara a acompañarlo en algún viaje al extranjero, Azcárraga sabía cómo hacerlos sentir especiales. Y si requerían atención médica, Azcárraga les pagaba el vuelo a Houston.

Análogamente, para sus actores y empleados, Azcárraga era un jefe voluble e impredecible, aunque a veces sensible y generoso. Los actores aprendieron que lo primero que debían hacer al llegar a su oficina era preguntar a las secretarias de qué humor estaba ese día. Si estaba de malas, los grandes actores suplica-

ban a las secretarías que los cubrieran inventando alguna disculpa y cambiando la cita para otro día. Azcárraga estaba consciente de su propia volubilidad y había aprendido de su padre acerca de los estados de ánimo, de manera que si un martes reprendía a una actriz, se aseguraba de llamarla el viernes siguiente para disculparse y brindarle algunas palabras amables de aliento.

La fusión con Canal 8 le permitió pagar menos que antes a los actores —quienes no gozaban de sueldos fijos— y a poner un tope a los aumentos para técnicos y otros trabajadores, ya que prácticamente no había otro lugar para trabajar. De hecho, en 1975, Televisa experimentó su primera huelga, con el sindicato de músicos, el SUTM, exigiendo (y ganando) un aumento de 22%. Habiendo nacido un *junior*, Azcárraga no tenía tanto don de gentes como su padre, pero emuló muchas de sus prácticas, desde bromear con los empleados en los foros de las novelas hasta desplegar gestos de generosidad si necesitaban algo. Estableció un programa en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (SEP) que permitía a los camarógrafos y otros técnicos obtener diplomas en su campo. Estaba dispuesto a poner en la nómina a viejos amigos e incluso a antiguas amantes —que llegaron a ser conocidos como becados y becasdas— sin pedirles que realizaran más que algunas tareas ocasionales. A veces estaba preparado para darles un papel en alguna novela o un espacio en *Siempre en Domingo* a los hijos e hijas de sus empleados de mayor antigüedad, independientemente de su talento, como recompensa a la lealtad de sus padres.

Pero Azcárraga era tan temido como respetado. Sus oficinas estaban equipadas con monitores que mostraban lo que sucedía en cada uno de los estudios, y de vez en cuando llamaba para despedir a alguien por perder el tiempo o por incompetente. Quizás algunas de esas ejecuciones sumarias estaban justificadas; probablemente muchas no lo estaban. El número de veces que Azcárraga llegó a hacer ese tipo de llamada pudo haber crecido exageradamente a través de los rumores, pero no tenía que hacerlo con frecuencia para conseguir el efecto deseado. Todos en Televisa conocían a alguien que había sido despedido y nadie sabía cuándo o dónde volvería a caer el rayo. Era mejor estar atentos y trabajar duro. Todos podían imaginar que el “Big Brother” los estaba vigilando siempre.

El Tigre alimentó el mito no sólo de verlo todo y saberlo todo, sino también de ser el genio creativo detrás de todas las novelas de Televisa. Se sabía en la compañía que no se escribía un guión ni se elegía a una estrella sin la participación directa de Azcárraga. Esta idea fue alimentada por “azcarragazos” ocasionales, exigiendo cambios en el reparto o en la historia a media novela, y aun más por la prensa. Es verdad que era así en el caso de los proyectos grandes o los que involucraban a sus estrellas consentidas. Pero en la mayoría de los casos Azcárraga dio a Víctor Hugo O’Farrill y su equipo de producción la libertad para seleccionar proyectos y decidir el reparto, que Azcárraga aprobaría en juntas cada jueves con O’Farrill. Valentín Pimstein y en menor medida Ernesto Alonso habían esta-

blecido fórmulas genéricas que se repetían con frecuencia, de manera que una novela vespertina de relleno, un refrito barato de algún éxito radiofónico, no requería del valioso tiempo del jefe máximo.

Además, el mismo Azcárraga había definido las reglas del juego. Insistía en un código de ética originalmente implantado por su padre en XEW-Radio. La programación debía promover tres valores fundamentales: la superación personal, la integración familiar y la unidad nacional. Azcárraga encargó a Eduardo Ricalde, quien venía de Grupo Monterrey, que cuidara la imagen de Televisa, y ello incluía la aplicación forzosa de un código. Ricalde era un yucateco conservador, y entre 1976 y 1981 censuró con rigor los guiones de las novelas, cosa que mortificaba al máximo guionista de la compañía, Luis Reyes de la Maza. Contratado en 1973 como jefe de supervisión literaria, De la Maza también enfrentaba otras restricciones específicas señaladas por Azcárraga: no debía criticarse a la iglesia, así pues los sacerdotes tenían que ser personificados como seres buenos y comprensivos; tampoco debía criticarse al ejército; nadie debía portar jamás un uniforme; y mucho menos se presentaría ningún homosexual.

Gobernación, a través de su Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC; anteriormente Dirección General de Cinematografía), aseguraba un conservadurismo todavía mayor. La falta de reglas específicas permitió algunas inconsistencias, pero en general estaba prohibido desacreditar todo lo pudiera definirse, como ha dicho la investigadora Blanca de Lizaur, “sinónimo de progreso”. De esta manera, como la instrucción era un objetivo fundamental del gobierno, en las novelas no debía haber malos profesores; como la alfabetización era otro objetivo, nada impreso podía ser falso; como la educación en materia de salud era fundamental, los personajes jamás debían fumar o beber, las drogas ni se mencionaban, la medicina tradicional no servía o era letal y los médicos jamás se equivocaban. La industrialización era representada como algo positivo. También lo era la urbanización, hasta que el gobierno se percató, a principios de los ochenta, que la ciudad de México estaba creciendo demasiado y entonces de pronto la vida en las ciudades empezó a presentarse como cruel y deshumanizada. Hasta mediados de esa década, cuando RTC empezó a relajar su control, hubo pocas o ninguna referencia al crimen organizado, narcotráfico, terrorismo, secuestros, descontento social, huelgas, suicidio, aborto, corrupción con impunidad, uso de expresiones extranjeras o, por supuesto, representación de censura.

La pesada mano de RTC caía no sólo sobre las novelas sino sobre los programas importados también. La película de Sam Peckinpah *La huida* (1972) termina cuando los dos héroes asaltabancos, Steve McQueen y Ali MacGraw, escapan a través de la frontera mexicana. Cuando Televisa la transmitía, se había agregado un subtítulo antes de los créditos, informando a los televidentes que, al final, la pareja se capturó en México.

Además de los innumerables cambios que se produjeron con la creación de Televisa, una profunda transformación se estaba produciendo en la vida personal de Azcárraga. Su matrimonio con Nadine estaba llegando a su fin y Emilio comenzaba a dejarse ver en público con una mujer mucho más joven. Emilio la había detectado en la pantalla chica varios años antes cuando daba los reportes del tiempo y leía los horóscopos para Jacobo Zabludovsky. Se trataba de Encarnación Presa Matute, hija de un empresario inmigrante español, pero prefería que la llamaran por el más cosmopolita nombre de Paula Cussi.

Esta esbelta y atractiva rubia, 20 años menor que Emilio, demostró ser mucho más que cualquier otra conquista. Era una mujer con voz fuerte, opiniones sólidas y mente inquisitiva. En muchos aspectos se convirtió en alma gemela, además de amante, de Emilio. A instancias de Othón Vélaz, quien tenía una inclinación más natural hacia la cultura que Emilio, éste había comenzado a ampliar su círculo social conociendo a artistas, escritores, intelectuales y empresarios extranjeros. Paula se adaptó de inmediato. La joven desarrolló un vívido interés por las bellas artes y alentó a Emilio a patrocinar a varios pintores mexicanos. Tras la muerte de su padre, Emilio le pidió a Paula que se fuera a vivir con él a una casa en la esquina de Shakespeare y Lafayette en la Colonia Anzures. Paula y Emilio empezaron a viajar juntos al extranjero, a Estados Unidos y Europa. Desarrollaron amistad con gente de otros países, como George Rosenthal, un corredor de bienes raíces de Los Ángeles, que los ayudó a encontrar una casa en las colinas de Hollywood. Estos amigos los presentaban como el señor y la señora Azcárraga. Muchos años después, Paula, a quien llamaba “mi güerita”, de veras se convirtió en su esposa.

El comienzo de la relación de Emilio con Paula estuvo seguido casi de inmediato por una nueva pasión en su vida, ya que el costoso pasatiempo de la equitación fue remplazado por otro más caro todavía: los yates. Así, Emilio abandonó los recintos del Hípico Francés para lanzarse al mar abierto, en donde tenía la libertad de navegar exclusivamente en compañía de quienes él eligiera.

George Nicholson, un inglés que llegó a ser uno de los amigos extranjeros más cercanos de Emilio, fue su guía en el mundo de los lujosos yates. Nicholson era un corredor de yates quien se especializaba en barcos a motor de gran calado; es decir 30 metros o más de longitud y con un costo de millones de dólares. Los dos hombres se conocieron en Sevilla, en el otoño de 1972, cuando viajaban como invitados en el yate de un amigo común.

Aconsejado por Nicholson, Azcárraga se compró su propio yate, el *Caribe III* que medía 35 metros. Fue el primero de seis yates que pasarían a ser propiedad de Emilio, cada uno más grande y más caro que el anterior. Emilio adoptó con gusto y de inmediato el estilo de vida marítimo ya que le ofrecía un descanso de gran lujo, la aventura de programar el propio curso de navegación y acceso a uno de los círculos sociales internacionales más privilegiados —todo lo que correspondía a un príncipe—. Donde Emilio estaba más relajado era en sus yates.

Gustaba tomar el sol, sea en el Mediterráneo, el Caribe o el Mar de Cortés, rodeado sólo por el murmullo de las olas, urdiendo la creciente grandeza de su imperio.

Azcárraga y Echeverría. Como el agua y el aceite

Con la reciente publicación de reglas más estrictas sobre la televisión, Azcárraga esperaba que el presidente Echeverría dejara de intervenir tanto en la industria televisiva. Quizá creyó que con los compromisos que había adquirido la empresa respecto a la programación educativa, cultural, social y noticiosa era suficiente. En años recientes habían creado *Telesecundaria*, *24 Horas*, una cuarta novela histórica, *Plaza Sésamo* y el programa de concurso para niños *En familia con Chabelo*. El gobierno, además podía utilizar no sólo su 12.5% de tiempo/aire en los cuatro canales de Televisa sino también usar su propia cadena nacional, el Canal 13, para llegar a los 3 millones de telehogares que había ya en 1971.

Pero Echeverría demostró que esperaba mucho más. Durante los tres primeros años de operación, el presidente forzó a Azcárraga, directa o indirectamente, a reinvertir una parte considerable de los recursos de la empresa en un proyecto de beneficio social sostenido. Uno de los programas sociales más populares —tuvo 25 mil llamadas en un año— fue *Operación Convivencia* que condujo Paco Malgesto. En este programa, que se transmitió todas las mañanas de principios de 1974 hasta fines de 1976 por el Canal 2, los locutores como Evelyn Lapuente o Lupita Oláiz, buscaban ayudar al público a resolver dudas médicas o legales, o inclusive a ponerlos en contacto con las autoridades para solucionar diversos problemas. En 1974, llegaron a transmitirse en un mes, 552 horas de programación sociocultural sobre las mil 500 horas totales, es decir, un tercio de la programación transmitida.

Los esfuerzos de Emilio Azcárraga reflejaban un intenso ejercicio de relaciones públicas. Tenía que aplicar todos sus talentos en el forcejeo para mantener al gobierno a raya. El clima del sexenio era dictado por los acarreados, muestras de populismo desmedido, reuniones de 14 horas seguidas y por “el presidente tiene la última palabra”. La excéntrica personalidad de Echeverría y su ilimitado poder presidencial, convergían en una potencialidad explosiva y por tanto peligrosa. Era inestable e impredecible; los líderes empresariales no sabían cuándo un capricho presidencial podía resultar en una nacionalización o en una amenaza seria a los intereses de la industria.

Desde el inicio de su administración, el presidente Echeverría promovió una agresiva agenda política que entró en conflicto con el sector privado. En 1970-1973, fueron aprobadas importantes iniciativas de ley sobre reformas fiscales, regulación de inversión extranjera, regulación de transferencia de tecnología y educación. Hubo también una dramática expansión del sector paraestatal que

cambió el equilibrio de fuerzas entre el sector público y privado a favor del Estado. Estas medidas, aunadas a su retórica populista y sus conocidos desplantes como el expropiar los terrenos de la familia del general Álvaro Obregón, alertaron a la comunidad empresarial.

El punto de quiebra en la relación de la iniciativa privada y el gobierno echeverrista se produjo el 17 de septiembre de 1973. Ese día, un comando de la Liga 23 de Septiembre intentó secuestrar al magnate Eugenio Garza Sada, líder del poderoso Grupo Monterrey, quien murió en la balacera entre sus guardaespaldas y los guerrilleros. El funeral, en el cual Echeverría fue vituperado durante la apología del entierro, fue transmitido varias veces por Televisa con gran despliegue, en una actitud retadora. Garza Sada había sido un importante aliado de Echeverría en su intento por llevar al cabo una reforma social sin alienar a la comunidad empresarial. El respetado empresario regiomontano había contribuido con su prestigio y presencia a generar la confianza necesaria para la aplicación de las políticas presidenciales. Pero la impresión de que Echeverría había sido responsable del asesinato contaminó la relación y durante el resto del sexenio, sólo hubo tensión entre el Grupo Monterrey (que a partir de 1974 se dividió en Grupo Alfa —accionista del 25% de Televisa— y Grupo VISA) y el presidente, y con Televisa, en consecuencia. Esta tensión aumentó cuando un año después del asesinato de Garza Sada, vino el secuestro por más de cuatro meses del senador por Guerrero, Rubén Figueroa, a manos del guerrillero Lucio Cabañas, y el de José Guadalupe Zuno, suegro de Echeverría, por parte de las Fuerzas Revolucionarias Armadas del Pueblo. Echeverría aseguraba que era una venganza del Grupo Monterrey y quiso mostrar su fuerza.

En una maniobra poco sofisticada, Mario Moya Palencia, secretario de Gobernación, anunció en septiembre de 1974 que quitaría del aire 37 programas de televisión —principalmente series estadounidenses— porque un estudio mostraba que el canal 5 era culpable de la violencia guerrillera en Guerrero. Alemán Velasco puso el grito en el cielo y renunció a su posición como asesor del presidente en materia de comunicación. Alemán argumentó que quince de las series mencionadas no estaban al aire y las otras sí se transmitían por Canal 5, un canal que no se veía en Guerrero. Moya Palencia, quien tenía una profunda amistad con Alemán Velasco, jugaba sus fichas políticas y obedecía, claramente, órdenes de Echeverría. En otros momentos, Moya respondería a su amigo, con ciertos favores políticos para Televisa, en pos de sus propias aspiraciones políticas.

La confrontación entre el gobierno y la industria televisiva daban, sin embargo, pie a otro proceso inédito. Por primera vez se hacían públicas las lealtades ideológicas de los concesionarios. Por primera vez, se hacía evidente que la industria televisiva se acercaba —por los vínculos de Miguel Alemán Velasco— a la facción conservadora del PRI; es decir, opuesta a la facción de izquierda del presidente.

Pero a pesar de estas diferencias ideológicas, al final ambos apoyaban al mismo partido, lo que con el tiempo se haría más evidente. Irónicamente fue un distinguido miembro de este partido, quien más tarde sería precandidato presidencial del PRI, quien vaticinó el oráculo. En un discurso durante la Semana de Radio y Televisión en 1971, Mario Moya Palencia dijo: “La llegada de una sociedad más justa y equitativa puede ser retrasada o acelerada por la televisión. Nuestro camino será más difícil si los medios deforman la realidad, degradan los gustos, o estimulan la violencia y la vulgaridad en vez de estimular formas superiores de integración y coexistencia”. La voz de Moya Palencia sería de profeta. Pero entonces, aún después de la creación de Televisa, la adopción de la fórmula mexicana de la televisión, y los compromisos de programación cultural y educativa asumidos por la empresa, Azcárraga y sus socios temían por la supervivencia de su negocio. Ante la amenaza de que Echeverría pudiera actuar contra Televisa por su rencor hacia el Grupo Monterrey, obligó a Azcárraga, O’Farrill y Alemán a tender puentes con el poder, sobre todo hacia el final del sexenio. Cuando alguno de ellos llegaba a ver al presidente, pasaban a verlo inmediatamente.

“Muchas veces llegó el señor Azcárraga en su traje de motociclista a ver al presidente”, recordó hace algunos años Mauro Jiménez Lazcano, quien entonces era director de Información y Relaciones Públicas de la Presidencia. “Echeverría estaba abierto. ¡Cómo no estarlo, si el gobierno dependía de Televisa! Eran nuestra imagen en la República, pues tenían, y tienen, una gran cobertura”.

De encuentros y desencuentros...

Al tiempo que Echeverría portaba sus guayaberas, servía agua de horchata en actos oficiales, y trataba de erigirse como un intelectual, líder de las naciones del Tercer Mundo, Azcárraga se sintió obligado a invertir en la exploración de la cultura provinciana y los aspectos fundamentales de la cultura que preocupaban al mundo por igual. La palabra clave fue “encuentro”.

El 20 de octubre de 1974 arrancó en Acapulco, lo que sería un maratón de ideas sobre comunicación en el mundo: el Primer Encuentro de la Comunicación. A sugerencia del renombrado publicista Eulalio Ferrer, Emilio Azcárraga decidió convocar a los intelectuales más reconocidos a debatir sobre la comunicación y los medios electrónicos. Azcárraga quería entender el fenómeno de la comunicación y se pagó una universidad intensiva, eso sí, en la playa. Desfilieron en el podio el teórico de la comunicación Marshall McLuhan, el filósofo Umberto Eco y el economista John Kenneth Galbraith, entre otros. Pero también participaron artistas o fenómenos de la comunicación como Liza Minelli, Roman Polanski, Pelé o Cantinflas.

Los temas saltaron de la tecnología a la ética; de la transmisión del mensaje a su recepción y respuesta; y por supuesto, se discutió el futuro de las comunica-

ciones. El teórico Abraham Moles habló sobre la acción social de la comunicación, y la propuesta de una nueva cultura a partir de la televisión. Harold Rosen, amigo de Azcárraga de la empresa Hughes, de los satélites. El astronauta John Johnson, de cómo el descenso del *Apolo 11* en la luna, en julio de 1969, pudo ser presenciado por un auditorio de más de 500 millones de personas. Azcárraga, quien inauguró el evento, solía sentarse en primera fila durante todas las sesiones y tomar notas; por las noches se reunía con sus colaboradores para discutir las ponencias. En ocasiones, también compartía algunas de sus ideas: “La televisión es una forma de vida... los arquitectos o ingenieros deberían empezar por diseñar la sala de televisión y alrededor de ella construir los hogares en que la gente vive, ya que ella es una forma de vida que ha cambiado la política, la religión y la sociedad”, afirmó en una conversación durante el Encuentro.

En el quinto día de trabajos, el presidente Echeverría se apareció en Acapulco y ofreció un polémico discurso durante la sesión de la comida. Responsabilizó a la televisión de la soledad del hombre urbano; de deformar el conocimiento a favor de intereses específicos de grupos en el poder; de esconder o falsificar la información; señaló su elitismo, y denunció que no tenía la responsabilidad ni la preocupación de la divulgación cultural esencial. Al terminar su ponencia, Echeverría se sentó, no en la mesa de honor sino en una de invitados y siguió hablando de la enajenación que, según él, creaba la televisión. Ante el agresivo discurso del presidente y en uno de los pocos momentos públicamente gloriosos de Alemán como socio de Televisa, éste respondió a Echeverría: “Usted es el presidente y, por supuesto, se puede quedar con la concesión de la televisión si usted no está de acuerdo con ella, pero el hecho de que la televisión esté comprometida no quiere decir que sea sumisa”. Echeverría se levantó, se acercó a Alemán y le dio un abrazo. No pasó nada.

Un par de meses después del Encuentro, Televisa aprovechó uno de los reportes trimestrales que habían prometido al presidente en la reunión de junio de 1972, para dar respuesta palabra por palabra al discurso presidencial de Acapulco. En un video de una hora de duración dirigido exclusivamente a Echeverría, la locutora Lolita Ayala dio cuenta de todos los cambios de programación que había hecho Televisa, haciendo un mayor énfasis en los programas educativos, culturales y sociales. En un tono servil —“su actitud abierta y valerosa ha roto moldes rigidizados (*sic*) y obsoletos...” — la conductora fue respondiendo uno a uno a los señalamientos que hiciera el presidente. En una escena, aparecía el presidente a cuadro, hablando de cómo ha contribuido la televisión a la soledad del individuo; corte al estudio donde Ayala respondió: “Ese señalamiento tan claro, tan honesto, lo entendimos en su justa dimensión; no como regaño sino como acicate; no como amenaza sino como recio consejo del hombre con mayores responsabilidades” en el país. Más adelante, Ayala también explica al presidente —casi en una clase, con todo y puntero y pizarrón— la comparación de la programación entre México, Estados Unidos y algunos países europeos toman-

do en cuenta las horas dedicadas al mes a cada tipo de programación. Asegura, por ejemplo, que mientras Estados Unidos tiene una relación de 142 horas de contenido (programas culturales, educativos, noticiosos), transmite 300 horas de entretenimiento, mientras que Televisa dedica 209 horas de contenido, contra 167 horas de entretenimiento. Al final, la conductora señala contundente que Televisa ha evolucionado de ser una empresa de venta de tiempos en televisión a una dedicada al fomento de comunicación entre los mexicanos.

En esa época vino otro encuentro. Esta vez se trataba de una serie de 183 programas, producidos por Pablo García Sainz que se transmitieron los fines de semana por los Canales 2 y 5 entre 1974-1976. Personalidades nacionales e internacionales debatían en las mesas redondas de *Encuentro*, conducido por el locutor Álvaro “El Bachiller” Gálvez y Fuentes y después por el escritor Álvaro Mutis.

El tercer encuentro llegó por las mismas fechas. Cada domingo de 1973-1984, Raúl Velasco condujo una sección de variedades folclóricas *México, Magia y Encuentro*, dentro de su programa *Siempre en Domingo*. Producida por Sabido, la amplia sección intentaba rescatar tres mil años de tradición. Era tan popular que recibió cartas de algunos gobernadores agradeciendo su labor social y cultural. Una vez más, Sabido operaba como enlace entre lo comercial y lo cultural, entre Televisa y el gobierno. Quizá por su entendimiento de las dos partes, Sabido se convirtió en una de las figuras clave para la empresa en el sexenio de Echeverría. Por varios años, pero fundamentalmente en los diez primeros de Televisa, Sabido operó como la bisagra que permitiría por un lado, satisfacer al gobierno, y por otro, empujar, dentro de la empresa, el desarrollo del nuevo modelo de la televisión mexicana con un mayor contenido social.

Pese a sus escaramuzas ocasionales con el régimen, Azcárraga siguió explorando negocios. En 1974, decidió coinvertir con el gobierno en una empresa llamada Satélite Latinoamericano, S.A. (Satelat). Del total de las acciones de Satelat, 51% pertenecía a los Canales 11 y 13, al Banco Nacional Cinematográfico y a la agencia estatal Notimex. El 49% restante pertenecía a Televisa. El objetivo de Satelat era difundir la imagen de México en América Latina y ocuparse de la producción, distribución, representación, compra-venta y comercio en general de programas de televisión por satélite. Desde 1971, Azcárraga había reunido a varios representantes de la televisión latinoamericana en la ciudad de México para discutir la necesidad de un circuito satelital de tiempo completo que uniera a los países de habla hispana del hemisferio. En esa ocasión, Azcárraga hizo gala una vez más de su talento teatral y denunció que los países latinoamericanos estaban aislados entre ellos y del resto del mundo por la falta de acceso suficiente a un satélite. Tres años más tarde, su deseo comenzaba a tomar forma. Satelat puso en marcha dos ciclos de programación: *América, Magia y Encuentro* y *América sin fronteras*. El primero basado en la idea de la producción doméstica *México, Magia y Encuentro*, mostraba la cultura de cada país a través de

transmisiones en vivo, y el segundo, intentaba la producción simultánea de programas de televisión por parte de dos televisoras de distintos países. La falta de rentabilidad del proyecto determinó que el gobierno no renovara el contrato al año siguiente y se disolvió el proyecto.

El 23 de julio de 1979 se cerró el círculo de encuentros cuando O’Farrill inauguró el Segundo —y último— Encuentro de la Comunicación. Casi cinco años después del primero, éste buscó discutir alrededor de la investigación cualitativa. Se intentaría analizar los modelos de televisión en el mundo, como la BBC británica o la RTF francesa. ¿Qué estaba haciendo cada país para ver el efecto de la televisión en su sociedad? Los asistentes, entre otros, el poeta Octavio Paz, el teórico de la comunicación Wilbur Schramm y el sociólogo japonés Hidetoshi Kato, hablaron sobre la televisión y la audiencia, la televisión y la cultura, la televisión y la sociedad, y la violencia y el futuro.

Se revisaron los modelos estadounidense, británico, canadiense, francés, alemán, italiano, japonés, brasileño y mexicano. Todas las discusiones se publicaron en un par de libritos de pasta color naranja. Se imprimieron 13 mil 500 ejemplares (4 mil 500 en cada uno de los tres idiomas que participaron: español, inglés y francés), pero éstos no fueron distribuidos. Se quedaron almacenados, por orden de Azcárraga, en unas bodegas de Tulyehualco, en las afueras de la ciudad. Cuando se le preguntó por qué no se distribuían, Azcárraga respondió: “Yo no doy explicaciones”.

Tejiendo la red, hacia el cielo y el conocimiento

Durante los años de Echeverría, Azcárraga se dedicó a fortalecer su imagen, embarcándose en una tenaz campaña de relaciones públicas. Por un lado, buscaba apaciguar las tendencias izquierdistas del gobierno a través del encuentro de comunicación en Acapulco, la admisión de un mayor contenido social en la programación, dar luz verde a las novelas educativas, apoyar la construcción de una nueva Basílica y dar cabida a la UNAM en la televisión. Por otro lado, empezaba a crecer su reputación en el extranjero, sobre todo en Estados Unidos, en donde comenzaron a invitarlo a diversos eventos en Nueva York y Los Ángeles, sobre todo por la curiosidad de conocer qué era Televisa, y quién era este Emilio Azcárraga.

Sus tareas de publrrelacionista se extendían por todos los sectores de influencia en la vida nacional e internacional. Cuando no había restricciones de regalos a funcionarios, les obsequiaba pinturas de Rufino Tamayo o de Diego Rivera. En esta tarea de tender lazos o estrechar los existentes, Azcárraga también acudió en un par de ocasiones a Los Pinos a ver una película con Echeverría. Siguiendo esa estrategia, aunque también mostrando su naturaleza generosa, Azcárraga hizo derroche de su encanto durante las giras de Echeverría en el

extranjero. Durante la visita presidencial a China y a Rusia en 1973, que por cierto Televisa transmitió vía satélite, Azcárraga, quien viajaba en la comitiva, solía invitar a todos los representantes de los medios que iban en la comitiva a cenar en los mejores restaurantes de la ciudad donde estuvieran. Siempre pagando en efectivo.

En esa misma gira, en Rusia, no le quisieron cambiar un cheque de viaje por mil dólares. Azcárraga le dijo entonces a un reportero, León Roberto García, “oye, préstame \$400 dólares”. El reportero se los prestó y a Azcárraga se le olvidó pagárselos. Con mucha pena, unos días más tarde, el reportero le dijo que necesitaba el dinero. Azcárraga, a su vez apenado, sacó uno de los cheques de mil dólares de su maletita negra de piel y se lo firmó, sin esperar el cambio.

Así, poco a poco, Azcárraga comenzó a tejer finamente su compleja red de relaciones. Su telar no era sencillo ni monocromo; no sólo iba del empresario a la cúpula política y viceversa, sino que se extendía a diversos grupos y sus cúpulas, incluyendo la eclesiástica y la académica. Azcárraga enrollaba y desenrollaba madejas según su conveniencia, teniendo siempre, los hilos en la mano.

Cuando Guillermo Schulenburg buscó a Emilio Azcárraga Milmo en 1974 para que lo ayudara en su proyecto, el abad de la Basílica de la Virgen de Guadalupe, sabía que El Tigre era el mejor aliado con el que podía contar. Las peregrinaciones a la Basílica crecían anualmente; a mediados de los setenta, llegaban a alcanzar hasta 40 mil peregrinos que viajaban de todos los rincones del país a visitar a la Virgen de Guadalupe en su santo, el 12 de diciembre. La vieja Basílica ya no podía dar cabida a tantos fieles, se estaba hundiendo, y era urgente la construcción de una nueva, más amplia y más moderna.

El santuario sustituto había sido proyectado por cuatro arquitectos, encabezados por Pedro Ramírez Vázquez, viejo conocido de Azcárraga, quien años antes había diseñado el Estadio Azteca. Su costo inicial, estimaron, sería de \$12 millones de dólares. Schulenburg, quien había sido nombrado abad de la Basílica desde 1963, necesitaba del empuje de Azcárraga para poder promover la construcción. El abad conocía a este joven empresario de tiempo atrás y sabía de su poder de convencimiento. La primera vez que se encontraron fue cuando coincidieron en una comida ofrecida por el arzobispo de México a los hijos de prominentes empresarios. En ese entonces, Schulenburg era rector del Seminario Diocesano de México y también presidente de la Organización de Seminarios de América Latina y le había impresionado gratamente la presencia del joven Azcárraga.

La segunda vez que se vieron, Schulenburg había pedido a Azcárraga Vidaurreta que transmitiera una misa especial del Papa Paulo VI, con motivo del 75° aniversario de la coronación de la Virgen de Guadalupe. Emilio Azcárraga Vidaurreta puso a su hijo y a Miguel Alemán Velasco a cargo de esa transmisión.

Era un evento fuera de lo común ya que la Constitución impedía las celebraciones religiosas públicas en territorio nacional.

Pese a las estrictas reglas, los Azcárraga se las ingeniaron para darle la vuelta a la ley y hacer transmisiones de tinte religioso como el tradicional canto de las mañanitas a la Virgen el 12 de diciembre que desde 1931 fueron transmitidas —primero por radio y luego por televisión— bajo el argumento de que era una festividad y no un evento religioso. En México se sabe que con la Virgen, todo se hace; contra la Virgen, nada. Ya en 1967, Emilio había solicitado al entonces secretario de Gobernación, Echeverría, que le permitiera transmitir la visita del Papa Paulo VI a Nueva York. “No me pida permiso para transmitir la misa porque le voy a decir que no, pero si transmite la visita, y dentro de la visita, la misa, pues ya es diferente”, le dijo entonces Echeverría.

Durante su gobierno, de hecho, la posición del Estado fue relativamente flexible ante la Iglesia. Entre 1972 y 1974, por ejemplo, hubo una transmisión regular de programas en los que cada domingo, el propio Schulenburg participaba comentando cuestiones religiosas. El gobierno también permitió que Televisa transmitiera parte de la misa dominical desde la vieja Basílica a las estaciones en Estados Unidos, dirigidas fundamentalmente a los migrantes mexicanos que residían en ese país. El propio Echeverría mantuvo una conversación privada con el Papa Paulo VI de más de 45 minutos en su visita al Vaticano en febrero de 1974.

Así, con la venia de Dios y del presidente Echeverría, arrancó la construcción de la Basílica en 1974. Se esperaba que se completara en septiembre de 1976, unos meses antes de que concluyera la administración echeverrista; el gobierno quería que fuera la última gran obra del sexenio. Pero pronto, con la inflación, el presupuesto inicial de la Basílica se duplicó. La cifra era elevadísima. Para diciembre de 1975, el abad informó que se habían gastado ya \$10 millones de dólares. Azcárraga se comprometió a conseguir fondos para el proyecto y se encargó de la supervisión de una campaña publicitaria para la construcción de la nueva Basílica. No se escatimó en recursos: una entrevista con Zabludovsky para que Schulenburg explicara el proyecto, para que diera una bendición por televisión y para invitar a la gente a participar directamente en la construcción a partir de aportaciones voluntarias. Televisa ofreció una amplia cobertura sobre los detalles de la construcción que se llevó dos años —nada raro en la empresa, en donde frecuentemente se incluía la opinión de la Iglesia católica en noticiarios.

Para financiar los gastos, también se emitieron “bonos guadalupanos” de diversas denominaciones por un valor total de \$13.4 millones de dólares. Para octubre de 1976, el mes en que se inauguró, se habían vendido \$8 millones. Los otros \$5.4 millones, se sospecha, los puso el Estado, pero no hay pruebas. A la campaña se sumó una carta del Papa Paulo VI, quien junto con una palabra de aliento, enviaba \$10 mil dólares para la Basílica. El órgano, que tuvo un costo de \$560 mil dólares, lo donó el episcopado canadiense.

Azcárraga, personalmente, hizo su parte. Con frecuencia convocaba a empresarios e industriales a cenar en su casa para pedirles aportaciones para construir la nueva Basílica. Tras la experiencia del Estadio Azteca, desarrolló un esquema parecido de financiamiento que el que usó entonces, la preventa de criptas a través de anuncios en radio y televisión. Él mismo, junto con Miguel Alemán, costó personalmente las criptas de la capilla central y de hecho, compró una para su familia. Las críticas no tardaron. Una minoría ilustrada, al interior de la Iglesia, precedida por el obispo de Cuernavaca, Sergio Méndez Arceo, protestó, no por la construcción de la nueva Basílica, sino por las vías utilizadas para allegarse fondos, por la concepción evangélica distorsionada del significado del templo y del mensaje guadalupano, por el elevado costo y porque sospechaban de la intervención del Estado a través de un apoyo económico. “Todavía hay la pretensión de que ‘el todo mexicano es guadalupano’, justifica la campaña de los bonos guadalupanos y la propaganda de milagrerías en televisión”, comentó el obispo Méndez Arceo. Sin embargo, pese a las críticas, la Iglesia en su conjunto apoyó la construcción, y el 12 de octubre de 1976, la Nueva Basílica abrió sus puertas.

Fue en este proyecto en el que Azcárraga y Schulenburg se acercaron más. Para discutir los detalles de la construcción, a menudo se reunían a comer en Televisa e incluso llegaron a tutearse. Católico por herencia, pero lejos de ser practicante, Azcárraga sentía una particular inclinación por la Virgen de Guadalupe. Tan solo en su oficina tenía dos imágenes de la Virgen: una gran pintura vertical que saltaba a la vista al entrar, y una escultura de cuarzo, que años después se llevaría a su casa. Este interés por “lo guadalupano” a veces fue leído por amigos y colaboradores como devoción, pero lo que no entendían era que su proclividad a la Virgen obedecía a su innegable nacionalismo. Azcárraga entendía a la Virgen como un icono de lo mexicano, como un símbolo de unidad nacional y eso era lo que le atraía de ella. Incluso Schulenburg, quien fue el sacerdote más cercano a Azcárraga, ha reconocido que ésa era la motivación de Azcárraga en su cercanía a Guadalupe, como él la llama. Justamente por esa comprensión de Schulenburg, Azcárraga lo frecuentaba como sacerdote. Le gustaba hablar con un cura que no lo juzgaba y que incluso disculpaba su promiscuidad; un hombre de mundo, entendido en la separación de las cosas de los hombres y las cosas de los cielos. A Schulenburg, quien continuó como abad de la Basílica hasta octubre de 1996, tampoco le gustaba arrancar confesiones, lo que satisfacía a Azcárraga, quien no era exactamente el tipo de persona que admitía abiertamente sus errores y debilidades. Así continuarían más de 20 años de amistad en los que Schulenburg escucharía a Azcárraga cuando fuera necesario, lo ayudaría como intermediario, y a su vez, le solicitaría algunos favores en pos de la iglesia.

No había terminado de construirse la Basílica, cuyo controvertido diseño se convertiría en una estampa de la ciudad de México, cuando Azcárraga había abraza-

do ya una nueva causa. Atizado por varios de sus colaboradores, en 1975, decidió crear la Fundación Cultural Televisa, a través de la cual la empresa empezó a patrocinar a pintores, escultores y al arte en general. La Fundación estaba integrada por varios académicos, intelectuales y funcionarios públicos, como el embajador Antonio Carrillo Flores, el senador Antonio Martínez Báez, el senador Gustavo Baz Prada, quien fue rector de la UNAM a fines de los treinta, el afamado nutriólogo Salvador Zubirán, el escritor oaxaqueño Andrés Henestrosa y el fundador de la Facultad de Derecho Alfonso Noriega Cantú, entre otros. Y como representante de Televisa, se designó a Pablo García Sainz para hacerse cargo de la Fundación.

Entre otras cosas, la empresa presumía un recinto lleno de piezas arqueológicas de arte precolombino que la Fundación rescató del extranjero para regresarlas a México, y que era visitado en las instalaciones de Televisa, en Chapultepec 18, por grupos de estudiantes o investigadores. Sin embargo, años después, descubrieron que la colección era falsa. Un grupo de expertos revisó la colección tras el temblor de 1985 y uno de ellos, que era una autoridad en el tema, le dijo a Azcárraga: “Emilio, las piezas son muy bonitas... para servir cacahuates en ellas”. La Fundación también se dedicó al rescate de obras, como el Archivo de Indias o el del Vaticano sobre México, el de la Universidad de Utah y parte de los documentos de la Universidad de Texas en Austin, también sobre el país. A lo largo de los años, la Fundación se dedicó asimismo a apoyar la música clásica y la transmisión de festivales que de otra manera serían elitistas, como el Cervantino, el de Berlín o el de Salzburgo, que a través de la televisión, en cambio, podrían ser vistos por millones de personas.

Con esa idea en mente, de promover la cultura en un medio masivo, nació el proyecto de también promover la educación superior. Televisa tenía ya la experiencia de llevar clases de educación media a regiones de provincia a través de la televisión. El proyecto de *Telesecundaria* había reducido ligeramente los costos por estudiante comparado con el sistema de enseñanza tradicional, además de que había logrado aumentar la matrícula de alumnos de manera rápida y eficaz —la matrícula se elevó 100% entre 1970-1981, un aumento solamente superado por la secundaria técnica.

Además existía una relación histórica entre la televisión y la UNAM, que se interesó en la primera desde su nacimiento. Para 1975, había habido diversos niveles de participación de la UNAM en la televisión, siendo el más antiguo la transmisión del programa *Información Profesional*, que constaba de entrevistas con profesionales de diversas carreras universitarias y que duró al aire unas cuantas semanas a principios de 1955.

Una circunstancia política aceleró la entrada de la Universidad a Televisa. En 1975, el sindicato de trabajadores de la UNAM decretó la suspensión de actividades y el rector Guillermo Soberón Acevedo solicitó el apoyo de Azcárraga para enfrentar el conflicto laboral. Soberón, quien conocía el poder de penetra-

ción de los medios electrónicos, utilizó a la televisión para impedir la paralización total de las actividades en la UNAM. En enero de 1976, se formalizó la controvertida relación UNAM-Televisa mediante la firma de un convenio. La lógica era que si los trabajadores no permitían a los alumnos asistir a clases, las clases llegarían a los alumnos vía televisión. La Dirección General de Divulgación Universitaria y la Fundación Cultural Televisa diseñaron la serie *Introducción a la Universidad*. La serie, que abarcaba diversos temas —entre otros astronomía, geografía, historia universal, química, zoología, y literatura universal—, se transmitió inicialmente de lunes a viernes durante dos horas y media, y los sábados una hora por el Canal 5; después se transmitieron además, dos horas y media por el Canal 8. Tan sólo en 1976, ambos canales transmitieron mil 378 horas de programación universitaria, claro, en horarios muertos.

El verano siguiente, el STUNAM se fue a huelga y paralizó a la Universidad durante 20 días, pero la rectoría no se amedrentó y utilizó los Canales 2, 4, 5 y 8 para la impartición de clases y evitar así el paro de labores. El convenio, que había sido firmado por dos años sólo para resolver políticamente el conflicto laboral de la UNAM, concluía en julio de 1977. Sin embargo, siguió ratificándose —seguramente para mantener abierta la chequera política— y las series y programas universitarios se transmitirían por más de una década, claro, no sin enfrentar protestas. En 1983, recién ratificado y ampliado el convenio entre la UNAM y Televisa, el Sindicato Único de Trabajadores Universitarios reprochó a la Universidad el continuar un acuerdo con Televisa, que en opinión de su líder, era “un vehículo desnacionalizador, enajenante y consumista”. Las críticas se reproducían y desde varios sectores, sobre todo académicos e intelectuales, se consideraba que Televisa sólo se aprovechaba del nombre de la UNAM para darse un barniz cultural. No obstante, el romance entre Televisa y la Universidad tendría otros episodios.

El compromiso de Televisa en cuanto a la programación para servicio público alcanzó su máximo con las “telenovelas educativas” de Miguel Sabido. Muchos observadores han opinado que las siete novelas que Sabido produjo entre 1975 y 1982 fueron sugeridas, quizá con cierta presión, por el gobierno. Aunque es cierto que los programas se desarrollaron consultando a diversos órganos oficiales, dicha idea subestima el idealismo, la visión y el historial de Sabido. El hecho es que Sabido era un izquierdista en un medio conservador, un hombre orgulloso de sus raíces indígenas laborando para una empresa manejada por blancos, y un decidido creyente en el empleo de las artes como medio para hacer del mundo un lugar mejor.

Luego de ver el impacto de la novela peruana *Simplemente María*, Sabido sentía la urgente necesidad de aplicar a las novelas contemporáneas sus propias teorías acerca del uso del drama para enviar mensajes con contenido social. Con esta idea se acercó a Emilio Azcárraga Vidaurreta, quien le prometió que podría

producir su propia novela. Luego de la creación de Televisa, Sabido le recordó a Azcárraga Milmo la promesa de su padre. De hecho, no sólo quería producir una novela educativa sino poder respaldarla con investigaciones que permitieran identificar las reacciones de los espectadores y así ir haciendo correcciones sobre la marcha y medir el impacto del programa. Al honrar los deseos de su padre, Azcárraga podía al mismo tiempo abordar dos de sus problemas más persistentes: tranquilizar al gobierno de Echeverría y contrarrestar a los numerosos críticos que calificaban a las novelas como el opio del pueblo. En 1974, Azcárraga financió el Instituto Mexicano de Estudios de la Comunicación (IMEC), un equipo de diez elementos bajo la conducción de Sabido, mismo que inició contactos con el gobierno para decidir qué políticas gubernamentales podían ser mejor complementadas por una novela didáctica. Pero Sabido recibió una advertencia de Azcárraga: “Si bajas un punto de rating, se acaba todo”.

La primera novela educativa fue *Ven conmigo*, diseñada para promover el programa de alfabetización para adultos de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Sabido pidió a la escritora argentina Celia Alcántara, que había impresionado a todo mundo con *Simplemente María*, que escribiera el guión. Reclutó a Silvia Derbez para estelarizarla y la produjo con su hermana Irene. Al igual que las novelas históricas, *Ven conmigo* mezclaba historias románticas y melodramas domésticos con elementos educativos, pero el manejo de esos elementos era más sofisticado en lo teórico y más directo, ya que Sabido buscaba ofrecer el estímulo emocional que llevara a los espectadores a la acción. Más que tener personajes que presentaran diferentes puntos de vista para producir un debate abierto sobre la Revolución, *Ven conmigo* asignaba cualidades socialmente deseables —en este caso, la voluntad de participar en las clases de alfabetización— a “los buenos” y características socialmente negativas (rechazo a esas clases) a “los malos”. La novela también presentaba personajes indecisos, con los que los espectadores menos instruidos debían identificarse. Estos personajes optarían en forma gradual por inscribirse en las clases de alfabetización y llegarían a realizarse y a tener una recompensa profesional por ello.

Ven conmigo se transmitió entre noviembre de 1975 y diciembre de 1976 y resultó un triple éxito. Sus 32.6 puntos de rating estaban por arriba del promedio histórico del espacio de las 17:30 horas y a la par con otras novelas de su barra. Como producto de exportación, se vendió a quince países. Como fenómeno social, provocó un aumento masivo de personas inscritas en las clases de alfabetización para adultos de la SEP. En 1976, la SEP registró a un millón de nuevos estudiantes en ese programa, 63% de aumento en relación con 1975. En contraste, el aumento en las inscripciones del año anterior, había sido de sólo 7% y el aumento del año siguiente apenas llegó al 2%; la única diferencia en la promoción de ese programa durante este periodo fue la transmisión de *Ven conmigo*.

La siguiente novela fue un reto más audaz. Había habido poca controversia sobre la alfabetización para adultos, pero con *Acompáñame* Sabido abordaba el

espinoso asunto de la planificación familiar. El Estado había comenzado a tomar el toro por los cuernos, desafiando a la ortodoxia católica al difundir información y promover la anticoncepción para bajar los alarmantes índices de natalidad, que a principios de los setenta representaban más de seis hijos por familia. *Acompáñame*, escrita por Sabido y Carlos Olmos, estaba diseñada para apoyar a la recién creada Coordinación Nacional de Planificación Familiar (CNPF), promoviendo el control de la natalidad y mostrando cómo las familias podían beneficiarse visitando las clínicas gratuitas del gobierno. Sabido creía que esa novela sería especialmente útil para aquellos millones de adultos que eran demasiado analfabetos para leer y utilizar los folletos que producía el gobierno. Además de aplicar las teorías de Sabido sobre el melodrama y su impacto en los espectadores, la serie ofrecía los números telefónicos de los centros de información, al final de cada episodio.

Transmitida de agosto de 1977 a abril de 1978 a las 18:30 horas, *Acompáñame* fue otro éxito. Logró promediar 29 puntos, una cifra respetable, y se exportó a doce países. Más importante, generó un promedio de 500 llamadas por mes a los teléfonos de información, y según la CNPF ayudó a un 33% de aumento en las visitas a las clínicas (el año anterior, el aumento había sido de sólo 1%), así como un incremento del 23% en la venta de condones (contra 7% del año precedente). Como resultado, México tuvo su mayor caída en el índice de natalidad de un solo año, para esa década. Tres de las cuatro novelas que Sabido produjo subsecuentemente incluirían el tema de la planeación familiar —a veces a petición del gobierno— y entre todas contribuyeron a bajar el tamaño promedio de las familias de 5.3 niños por familia a 4 hijos, entre 1977 y 1982.

En 1981, Sabido sería distinguido en Washington, D.C. con el Premio a la Excelencia en los Medios del Population Action Council, en reconocimiento a su quinta novela, *Caminemos*, que promovía la educación sexual entre los adolescentes. Irónicamente, pocos meses más tarde, el caprichoso Azcárraga pondría un alto a las novelas educativas de Sabido.

Los lazos hacia el poder

Hacia el final del sexenio del presidente Echeverría, los conflictos entre el Estado y los medios fueron cada vez más ásperos. En su afán por mantener su influencia en los círculos del poder una vez que concluyera su mandato, Echeverría intervino en varios medios con el fin de aumentar su control sobre la prensa. Intentó ejercer control sobre el periódico conservador *El Heraldo*, y también sobre *El Sol de México*, del que algunos dicen llegó a comprar acciones en secreto a través de Banca Somex, perteneciente al Estado. Al mismo tiempo, en una especie de *vendetta* por el conflicto con Alfa, Echeverría ejerció una constante presión sobre Televisa para comprarle el Canal 8, que había aportado Bernardo

Garza Sada a la sociedad con Azcárraga, pero cuya concesión aún estaba bajo el nombre del regiomontano. Azcárraga resistió las presiones de compra, provocando gran irritación en el entonces presidente. Consciente de su posición pero no dispuesto a ver afectados sus intereses, Emilio permitió entonces convertirse en vehículo de Echeverría para atacar a *Excélsior*.

El diario que entonces dirigía Scherer, había sido desde 1968 uno de los más críticos del régimen y era punto de referencia de la prensa internacional. Echeverría tenía más de una razón para estar molesto con ellos. *Excélsior* había criticado en forma creciente la corrupción de los líderes sindicales y de algunos gobernadores, como Rubén Figueroa de Guerrero; también señalaba los errores de la política económica, y la farsa de la democracia en México cuando el presidente electo no había tenido contrincante en la elección. Para enero de 1976, el Canal 13 había retirado su publicidad de *Excélsior* y arrancó una campaña difamatoria en su contra, tanto en otros periódicos como en la televisión. Además, introdujo conflictos al interior de la cooperativa propietaria del diario, iniciando rumores de malos manejos por parte de la administración y la dirección. El 10 de junio de ese mismo año, un grupo de paracaidistas dirigidos por Humberto Serrano —dirigente del Consejo Agrario Mexicano y candidato del PRI a ser diputado en 1976— ocuparon los terrenos de Paseos de Tasqueña que había adquirido la cooperativa de *Excélsior* en 1959. Los invasores recibieron alimentos de Conasupo y apoyo de la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP), encabezada por el arquitecto Ramírez Vázquez. Ninguna de las autoridades competentes actuó contra esta invasión ilegal.

Echeverría, quien semanas antes había entregado uno de los premios nacionales de periodismo a Jacobo Zabludovsky, se aseguró de que Televisa cubriera la información de la invasión de los terrenos de Tasqueña. Azcárraga, con tal de quitarse un poco de las presiones de Echeverría de encima, apoyó al presidente en su batalla contra *Excélsior*. Envío directamente a sus jóvenes y novatos reporteros Ricardo Rocha y Pepe Cárdenas a hacer notas y reportajes de los ejidatarios que invadieron Tasqueña. El tono de la información era de simpatía hacia los ejidatarios contagiando a la opinión pública de la “justa reclamación” que hacían estos invasores. Cada noche de junio y principios de julio de 1976, Zabludovsky dedicó unos minutos a la información del caso *Excélsior*.

Al mismo tiempo, un pequeño grupo de miembros de la cooperativa, entre ellos el actual gerente general, Juventino Olvera, acusaron al director Julio Scherer y al gerente Hero Rodríguez Toro de fraude y una mala administración. En una asamblea extraordinaria de la cooperativa, celebrada el 8 de julio de 1976, hubo una confrontación abierta entre la mayoría que apoyaba a Scherer y un pequeño grupo de trabajadores de *Excélsior* cooptado por el gobierno. En violación de los estatutos de la cooperativa, la minoría despidió ilegalmente a Scherer y a algunos de sus colaboradores. La foto de Scherer, caminando por Paseo de la Reforma, abrazado por Abel Quezada, al lado de Gastón García Cantú y otros

colaboradores, se convertiría en un icono del periodismo nacional. Este grupo se dividiría posteriormente, para formar la revista semanal *Proceso*, en 1976, y el diario *Uno más uno*, en 1977. Ambos representaban el pensamiento independiente de izquierda que no fue cooptado por Echeverría.

Nuevamente, Azcárraga había resultado un exitoso operador del gobierno y en esta ocasión había ganado en las vencidas contra *Excélsior*. *Proceso*, la extensión del *Excélsior* de Scherer, no tardaría en cobrarle la factura. La revista se convertiría en una molesta piedra en el zapato de Azcárraga para el resto de sus días.

La situación económica del país empeoraba conforme avanzaba el fin del sexenio. En 1975, el todavía secretario de Hacienda, José López Portillo, no quería oír nada sobre una posible devaluación pese a las fuertes presiones contra el peso. Pero se acabaron los dólares —la fuga de capitales alcanzó un mil 884 millones de dólares— y el 31 de agosto de 1976, poco más de un mes después del golpe a *Excélsior*, el gobierno devaluó el peso. De \$12.50 en agosto, llegó a \$23 pesos por dólar en octubre. Era la primera devaluación en 22 años.

López Portillo ya era presidente electo, la deuda externa se había casi triplicado y la inflación se había duplicado con respecto a la registrada en promedio durante los años anteriores, alcanzando un 27%. El crecimiento anual del PIB había caído a 1.7%, el más bajo en años, y los 62 millones de mexicanos que entonces habitaban el país no sabían que sería la primera de una serie de crisis económicas recurrentes.

Al anunciarse la devaluación, Azcárraga estaba fuera de México. Al llegar convocó a una junta para oír a sus vicepresidentes. Jorge Kanahuati, vicepresidente de operaciones, le explicó los detalles sobre la devaluación y Azcárraga comentó un tanto desdeñoso: “En la vida, todo son mecánicas económicas”. De un rincón de la sala de juntas, Miguel Sabido le gritó “marxista”, y Azcárraga enfureció, hasta que su consejero de noticias Félix Cortés Camarillo, suavemente le dijo: “Patrón, Sabido tiene razón porque lo que acaba de decir es un concepto marxista”. No era una etapa fácil para la empresa. Ese mismo año, Azcárraga y sus asesores financieros ya exploraban la posibilidad de convertirse en empresa pública para hacer más difícil una nacionalización, pero la devaluación lo impidió.

8. El Tigre y El Perro

“Se acabó Echeverría”

Emilio Azcárraga Milmo y José López Portillo tuvieron una estupenda relación en el arranque. Se conocieron cuando López Portillo recién había sido nombrado secretario de Hacienda, en mayo de 1973. No conocía casi a nadie en los medios de comunicación —salvo a su primo, Julio Scherer— por lo que su director de comunicación le organizó desayunos, comidas y cenas con los dueños o directivos de medios. El último de esos encuentros fue, precisamente, una comida en el restaurante Prendes con Azcárraga y todo el equipo de Televisa: Miguel Alemán, Rómulo O’Farrill, Agustín Barrios Gómez y Othón Vélez, entre otros.

López Portillo, que tenía el tiempo limitado pues debía asistir a su primera junta de consejo de administración del Banco de Comercio Exterior, se sentó a su derecha. Emilio con su vaso de vodka en la mano, de manera amable pero firme se dedicó a poner al corriente al secretario de las relaciones de Televisa con la Secretaría de Hacienda, para de alguna manera determinar la agenda de la nueva relación. López Portillo no dijo mucho y pronto se fue a su junta. No obstante, varios de los asistentes sintieron que había habido buena química.

La primera prueba de esta nueva relación vendría unos años más tarde. Huido el sexenio de Echeverría en la zozobra económica, el todavía presidente se lanzó a tratar de remontar la debacle financiera inaugurando obras y decretando medidas evidentemente populistas, como la expropiación de tierras del Valle del Yaqui en Sonora para regresarlas a los campesinos.

El viernes 18 de noviembre de 1976, faltando trece días para la toma de posesión de José López Portillo, se organizó un desayuno en el jardín de la casa del secretario de Hacienda interino Mario Ramón Beteta, en Las Lomas, donde reunió a los banqueros más importantes (Manuel Espinosa Yglesias, Agustín Legorreta, Carlos Abedrop, entre otros). Beteta, quien sabía que su casa no sería escenario de buenas noticias, no podía ocultar su malestar y saludó un poco tenso. También estaban presentes algunos funcionarios del gobierno, el director

general del Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales del PRI, Julio Rodolfo Moctezuma, y Rodolfo Landeros, quienes habían sido colaboradores de López Portillo en la Secretaría de Hacienda. El ambiente era un poco incómodo porque no empezaban a desayunar; esperaban a un enviado de Echeverría: Mauro Jiménez Lazcano, subsecretario de la Presidencia. Llegó transmitiendo un saludo entrañable de su amigo, el señor presidente Echeverría, quien les pedía que se hicieran solidarios con la medida que venía a anunciarles. Mandaba un mensaje sobre la difícil situación del país, que como resultado de la invasión de tierras en Sonora, la gente estaba muy nerviosa y había empezado a sacar su dinero de los bancos a tal grado que en Tampico y en la zona de El Mante, algunas sucursales de Banamex y Bancomer habían tenido que cerrar a las 11:00 horas por falta de liquidez. El mensaje que enviaba entonces el presidente era que cerraran el sistema bancario el lunes siguiente. Espinosa Yglesias dijo que por supuesto, estaba de acuerdo. Abedrop en cambio dijo que tenía que consultar con el resto de sus socios que estaban fuera del país, y en la misma posición se puso Legorreta. Todos se quedaron atónitos con la petición. Ese día Echeverría volaba a Villahermosa para la inauguración de unas de las últimas obras de su sexenio.

Al enterarse, José López Portillo, presidente electo, dedujo la maniobra de Echeverría: quizá el presidente se había arrepentido de haber elegido a López Portillo como su sucesor y por su megalomanía no quería que el presidente electo tomara posesión. Había habido ya otras señales: en 1975, había enviado a su gente a auscultar la posibilidad de una reelección, pero fue detenido en seco por su ideólogo Jesús Reyes Heróles, quien lo convenció de desistir de su idea; o al año siguiente, el intento de secuestro de la hermana del presidente electo, Margarita López Portillo, a manos de guerrilleros de izquierda. Bajo el argumento de que el país estaba en situación crítica, Echeverría podía perpetuarse en el poder bajo estado de excepción por un año más y convocar a nuevas elecciones. López Portillo se comunicó entonces con Azcárraga y lo puso al tanto de la situación. Azcárraga, por su parte, ofreció estar listo para que en el momento que López Portillo le dijera, se interrumpiera la programación y se exhibiera el asunto al aire. Inclusive propuso que salieran personajes como María Félix o Cantinflas a manifestar su apoyo al presidente electo y así frenar a Echeverría en su intento por perpetuarse en el poder. Haría cualquier cosa por no tener que lidiar más con el presidente saliente. Finalmente López Portillo habló con Echeverría y se aclaró la situación. En esta ocasión, Azcárraga no tuvo que servirle a “su jefe”, el presidente de la República.

Era tal el aborrecimiento que Azcárraga sentía por Echeverría al final, que en una junta con el equipo de noticias de Televisa para hablar sobre la entrada de López Portillo a la presidencia, les dijo a sus colaboradores: “Se acabó Echeverría, estamos de plácemes. No quiero volver a oír su nombre en ningún canal de esta empresa”.

El fabricante de estrellas

Contrario a lo que se cree, no fue Emilio Azcárraga Milmo quien convirtió a Televisa en una fábrica de telenovelas. Muchos compartieron esta idea, comenzando por su padre. Azcárraga Milmo reubicó la fábrica, dándole espacio para crecer en las instalaciones de San Ángel, pero los mecanismos de producción y el personal ya se encontraban funcionando. Lo que Azcárraga sí creó fue su propia maquinaria para producir estrellas. Mientras Telesistema había sido una compañía cuyos programas presentaban el talento de actores y cantantes que venían de la radio, el teatro y el cine, Televisa creaba estrellas desde cero. Al igual que los productores de Hollywood en los años treinta y cuarenta, Azcárraga elegía a actores y actrices desconocidos —prestando más atención a las últimas, por supuesto— y las convertía en fenómenos internacionales. Tomando prestada una frase del crítico de televisión Alfredo Gudinni, Azcárraga convirtió a Televisa en “El Castillo de las Estrellas”.

Era un castillo tanto física como metafóricamente. Azcárraga estaba buscando afianzarse como un magnate al estilo estadounidense y su centro de producción en San Ángel fue su equivalente a los estudios hollywoodenses. Entonces, como ahora, esas instalaciones se yerguen sobre un promontorio al sur de la ciudad, mientras sus muros —que ostentan un gigantesco logo de Televisa— son visibles desde lejos para los miles de automovilistas que abarrotan el Periférico cotidianamente. Bajo el mando de Víctor Hugo O’Farrill, quien empezó a modernizar las instalaciones en 1975, San Ángel sustituiría gradualmente a Televisión como el corazón creativo del imperio. Durante los siguientes quince años, sus foros se incrementarían poco a poco de cinco a once, su producción televisiva aumentaría de 600 horas a 3 mil 100 horas, y su planta laboral alcanzaría los 5 mil trabajadores. Junto con Televisión, San Ángel permitía a Azcárraga producir 70% del contenido de sus cuatro canales, probablemente convirtiendo a Televisa en la productora de televisión más prolífica del mundo en cualquier idioma. Azcárraga se enorgullecía de recorrer las instalaciones de San Ángel con visitantes extranjeros, a quienes impresionaba con la familiaridad con que trataba a sus empleados y su capacidad de recordar sus nombres.

Televisa era un castillo no solamente por sus estrellas, sino precisamente para ellas. Ofrecía los mejores sueldos y el trato más considerado que un actor mexicano hubiera jamás esperado tener. Y para aquellos que juraban lealtad al patrón, el señor feudal que era el proveedor de todo, la empresa era un hogar seguro y cómodo. Si su trabajo le complacía, recibían en agradecimiento obsequios costosos. Pero un castillo también puede ser una prisión para los que tienen poco qué hacer, y puede impedir el acceso a aquellos que se atreven a ofrecer sus servicios a otros barones. Así sucedía en Televisa, como lo descubrirían más tarde hasta las más grandes estrellas de Azcárraga.

En 1974, a una joven actriz se le hacía tarde para llegar a trabajar a las instalaciones de San Ángel. A las puertas del estudio se topó con un hombre en una gran motocicleta, quien estaba bloqueando el camino de su automóvil; llevaba un casco azul. El hombre parecía no tener prisa y conversaba con los guardias al tiempo que revisaba unos papeles. La joven empezó a tocar el claxon urgiéndolo a apresurarse. El motociclista la miró y siguió charlando con los guardias. La actriz volvió a pitar, pero sin éxito. Finalmente el hombre se movió. Como bólido, la joven estacionó el auto y corrió hacia el estudio; de pronto, fue frenada por un hombre alto y robusto que llevaba en sus manos un casco azul. “¡Mucha prisa! ¿No?”, tronó la voz de Emilio Azcárraga. Con el corazón en la garganta, la joven Lucía Méndez no supo hacia dónde mirar.

A Azcárraga le gustaban las mujeres decididas. Pocas eran tan decididas como Lucía Méndez y pocas también podían atraer su atención. Lucía había sido recién nombrada por *El Heraldo de México* como “El Rostro del Año”. Puesto que la primera impresión cuenta mucho, su confrontación inicial con el patrón tal vez se convirtió en una bendición. Más o menos un año después, Azcárraga la llamó a sus oficinas y le dijo que le gustaba su trabajo. Ella tenía las cualidades, según él, para convertirse en un nuevo tipo de heroína. “Debes hacer personajes no de la princesita del cuento, en el clásico melodrama, sino personajes fuertes, personajes que dejen un sello, personajes que marquen un rompimiento de esquemas”, le dijo. Se proponía darle varios papeles y promover su versatilidad en el mercado. Como intérprete versátil, le aseguró, llegaría a ser una estrella de talla internacional.

Azcárraga también la lanzó como cantante. Ya había intérpretes que también actuaban, como Angélica María y Julissa. Pero con Lucía Méndez, Azcárraga sentó un precedente para el talento en Televisa: tomar a jóvenes desconocidas y formarlas como actrices y cantantes al mismo tiempo. Las carreras de estos artistas se programaban de manera que las novelas y los álbumes se produjeran alternadamente, complementando así el canto con la actuación. Además, las estrellas interpretaban los temas de sus novelas con lo que sonaban más personales. Al ser actrices famosas, atraían a multitudes a sus presentaciones en programas de variedad, y las canciones, cuando se hacían éxitos, atraían a más espectadores para las novelas. Las estaciones de radio y las revistas de Televisa participaban en este proceso multimedia de fabricación de estrellas y también recibían sus beneficios.

Ese mismo año, Lucía Méndez firmó con el sello RCA Víctor y se lanzó como cantante de ranchero. Como iba a tener sólo lo mejor, su primera canción fue escrita por Juan Gabriel. Raúl Velasco le dio un gran impulso en *Siempre en Domingo*, y muy pronto el disco, “Siempre estoy pensando en ti”, se estaba vendiendo como pan caliente. Después de un par de años, buscando aumentar el número de sus seguidores, Lucía cambió su estilo de cantante de ranchero a baladista. El concepto seguía la línea establecida por Azcárraga: Lucía Méndez debía ser conocida por su versatilidad.

Azcárraga fue mucho más que un jefe para Lucía Méndez. Se convirtió en su amigo, consolándola cuando murió su padre, y en su mánager, marcando el rumbo de su carrera y asegurándole que los papeles tan poco ortodoxos que le asignaba serían aceptados por sus seguidores. Se decía en Televisa que también se convirtió en su amante, aunque la Méndez lo negaría años después.

Azcárraga la dejó madurar un poco más, dándole papeles secundarios con Ernesto Alonso, y la hizo crecer en su reconocimiento como cantante abriéndole su propio programa musical, *Esta noche es Lucía*. Más tarde instruyó a Valentín Pimstein para que diera a su protegida el papel estelar en *Viviana*. Como “la consentida de Azcárraga”, Lucía Méndez fue una de las pocas en trabajar con Pimstein y Alonso; los productores preferían cultivar y proteger a sus talentos como si fueran sus propios cotos de poder. Para lanzar a la Méndez en su primer papel protagónico, Azcárraga quería el infalible toque comercial de Pimstein. El chileno ya había demostrado que podía producir enormes utilidades sin recurrir a la fórmula de Cenicienta, con su larga novela infantil *Mundo de juguete* (1974-1977) y con la revolucionaria *Rina*.

Con *Rina*, Azcárraga creó un parteaguas en la historia de la televisión mexicana, demostrando que el arte de la programación —decidir cuándo y cómo era mejor transmitir un programa— podía ser tan importante para el negocio como el arte de la producción. A mediados de los setenta, las series estadounidenses en el Canal 5 todavía constituían un fuerte rival para Canal 2 como el género más popular entre los espectadores de clase media, especialmente los hombres. Pero al impulsar los ratings en el Canal 2, Azcárraga podría justificar aumentos considerables en las tarifas de publicidad: mientras mayor fuera la audiencia del canal, más intensamente competirían los anunciantes por espacios durante sus programas, y las utilidades del Canal 2 podrían superar cualquier pérdida en el Canal 5. Para cultivar el Canal 2, Azcárraga necesitaba atraer a los espectadores del sexo masculino hacia el género de la novela y eso significaba programar al menos una por la noche, cuando los hombres debían estar de vuelta en casa. Las novelas nocturnas ya se habían transmitido en ocasiones especiales, pero Azcárraga quería hacer de la novela de las nueve un atractivo permanente. Entonces, para no desanimar al auditorio masculino, el programa se anunciaría no como una novela sino como “teatro seriado”.

Cuando Azcárraga pidió a Luis Reyes de la Maza que escribiera una novela para las 21:00 horas, el escritor pensó que era una locura. Pero Azcárraga le dijo que hiciera una “novela fuerte” para que los hombres se animaran a verla. Creía en el poder del melodrama para atraer a ambos sexos y recordó al escritor que, en los cincuenta, los “teleteatros” habían sido muy populares entre los hombres. Reyes de la Maza escogió una radionovela cubana y la readaptó. Era la historia de una madre soltera jorobada que logra salir adelante en lo económico pero lucha por encontrar la felicidad. *Rina* fue un atrevido experimento. Las

heroínas mexicanas podían sufrir alguna discapacidad temporal pero nunca ser físicamente deformes. La talentosa Ofelia Medina fue elegida como protagonista. El papel de la villana, Doña Rafaela, fue para María Rubio, la esposa de Reyes de la Maza. Los hombres recibían como bono adicional —en un papel secundario— a Sasha Montenegro, a quien muchos estaban acostumbrados a ver desnuda en películas de ficheras.

Para dirigir la novela, Pimstein contrató al veterano director de teatro Dimitrious Sarras, un inmigrante griego, que propuso nuevos modos para filmar a la Medina, llevando al máximo la expresión de su agonía. Inspirado en *El Exorcista* de William Friedkin (1973), Pimstein y su equipo mantuvieron un hilo de horror representado en el satánico personaje de Doña Rafaela, que ayudó aún más a despertar el interés de los espectadores masculinos. Transmitida durante 1977, *Rina* fue un éxito popular enorme, dando inicio a lo que el crítico Álvaro Cueva ha llamado “la edad de oro para las telenovelas mexicanas”.

Con *Viviana*, Azcárraga aseguró la continuidad de la novela nocturna. Los actores de reparto eran elegidos cuidadosamente, garantizando que el debut de la Méndez en un papel estelar resultara una producción de primera: Maricruz Olivier, los populares galanes Héctor Bonilla y Juan Ferrara, así como la abuelita favorita de México, Sara García. Como director, Pimstein contrató a Sarras, quien ya había sido profesor particular de la Méndez. La historia cumplía con el deseo expreso de Azcárraga de romper esquemas: se ubicaba en el mundo prohibido de la prostitución clandestina y hablaba de una mujer ingenua pero fuerte, que es engañada para aceptar un trabajo en una “escuela de modelaje” sin darse cuenta de que el lugar de trabajo es en realidad una casa de citas. *Viviana* convirtió a la Méndez en una estrella monumental.

En 1980, Azcárraga eligió a la Méndez para un papel todavía más atrevido: como una prostituta de buena fe, en *Colorina*, nuevamente bajo Pimstein y Sarras. Nunca antes una prostituta había sido la heroína de una novela mexicana. Naturalmente, Lucía estaba preocupada por su imagen, pero Azcárraga la convenció de que podía romper esquemas: “Sé que te cuesta más trabajo, pero ésta es la carrera que yo quiero para ti”. Además, se trataba de una historia de redención. Luego de muchos sufrimientos, mientras trata de escapar del lastre de su pasado, la *Colorina* encuentra al verdadero amor y forma una familia. Pero Margarita López Portillo estaba furiosa.

La hermana del presidente consideraba a *Colorina* una afrenta a la sociedad. José López Portillo también se inmiscuyó, llamando a Reyes de la Maza, quien a la sazón dirigía el departamento de televisión de RTC. “¡Esta noche debe terminar!”, ordenó el presidente. Cuando Reyes de la Maza le contó a Azcárraga, el jefe de Televisa pensó que era ridículo, pero decidió no arriesgarse y programó algo más para esa noche. Pero resultó que debía hacer más concesiones. Bajo presión, el programa se cambió a las 23:00 horas, y lo que era peor, se tuvo que transmitir por el Canal 4. El resultado fue un desastre financiero. Los anunciantes

se negaban a pagar las mismas tarifas por una novela en un canal cuyos ratings y alcance eran menores. Eventualmente, Azcárraga consiguió regresar el programa al Canal 2.

Colorina siguió transmitiéndose a las 23:00, pero el inconveniente que presentaba ese horario tan tarde se veía compensado por la extensa audiencia masculina. Para empezar, el programa iniciaba inmediatamente después del noticiario *24 Horas* que tenía ya bastantes espectadores masculinos. Más que eso, ¿qué hombre podía resistir la presencia de Lucía Méndez —la encarnación de la belleza mexicana— vestida y maquillada como prostituta, cantando “Bésame mucho” sobre un piano negro? ¡Mamacita!

Para su final, *Colorina* tenía apoyo más directo de *24 Horas*. Azcárraga no tenía inconveniente alguno en utilizar a Jacobo Zabłudovsky, su porrista en todo tipo de causas, que proclamara el éxito de su protegida. La noche del último capítulo de la novela, cuando iba a revelarse cuál de los tres hijos adoptivos de la heroína era su verdadero hijo, Zabłudovsky cerró su noticiario con su propio toque melodramático: “Hoy es el final de *Colorina*. Las calles, desiertas; los cines, vacíos; el país, paralizado. No hay apuestas, ni de caballos, ni de perros. Todos apostamos a saber quién es el hijo de La *Colorina*”.

Gracias a *Viviana* y a *Colorina*, además de a su trayectoria como cantante, Lucía Méndez pasó de ser estrella a superestrella. Se hablaba de ella en todo el continente. En *Siempre en Domingo*, Raúl Velasco —quizá por órdenes superiores— la bautizó como “la reina de las telenovelas”. No obstante, entre estas dos novelas surgió otra de mucho mayor impacto internacional. Estaba estelarizada por la única actriz capaz de igualar a Méndez en popularidad, y fue causa de la mayor rivalidad en el mundo del espectáculo. La novela era *Los ricos también lloran* y la estrella, Verónica Castro.

Las dos grandes duquesas del Castillo de las Estrellas no podían ser más distintas. La Méndez era alta y de una belleza perturbadora; Verónica era chaparrita y con un rostro fresco y hermoso. Hija de padres provincianos, muy conservadores, Méndez era de cabello oscuro, seductores ojos negros y con una reputación de ser más bien calculadora. Castro, con sus ojos verdes y sonrisa contagiosa, tenía la imagen de una bromista que podía pasársela feliz con los chavos del barrio, impresión que se veía reforzada por su acento chilango y los giros populares que empleaba. Finalmente, Méndez era la consentida de Azcárraga; éste manejaba esmeradamente su carrera y además le obsequió un auto deportivo y una casa. Castro era más una carta al azar, mejor conocida en sus primeros años como la mujer de El Loco Valdés; su ascenso al estrellato no fue realmente algo tan planeado.

Los ricos también lloran ha ganado una posición tan sólida, tanto en el país como en el extranjero, que a menudo se olvida que comenzó como una novela de relleno, en el horario de las 19:00. En 1979, Verónica Castro era una actriz me-

diana que representaba papeles secundarios, y los escritores que adaptaron el guión original, María Zarattini y José Rendón, eran nuevos en el género. Pero la historia, los guionistas y las estrellas de *Los ricos...* fueron seleccionados por el hombre Midas: Valentín Pimstein.

Aunque en televisión el autor principal de un programa es su productor, en el caso de *Los ricos...* el trabajo de los escritores fue inusual. Un equipo formado por un hombre y su esposa de la generación Tlatelolco, Rendón (editor) y Zarattini (escritora) aportaron a la historia un aire de frescura. En un principio, cuando leyeron el guión original de la radionovela cubana, estaban desesperados: ¿era una tonta historia tipo Cenicienta, mientras ellos eran fanáticos del cine francés! Entonces dejaron sólo los elementos esenciales de la historia y la reconstruyeron con tanto realismo y credibilidad como lo permitía la premisa de cuento de hadas en la que se basaba. Trataron de lograr que las emociones parecieran reales; dieron a Mariana, la heroína, un estilo de lenguaje novedosamente coloquial que le quedaba a Castro perfectamente.

Los ricos... dio en el blanco. Luego de cuatro meses, Azcárraga la cambió al horario cotizado de las 21:30. Después de unos meses más, autorizó a Pimstein prolongar su duración, añadiendo un drama completamente nuevo: la larga búsqueda de Mariana por el hijo que, en un arranque de desesperación, regaló a un vendedor callejero. Cuando la novela terminó, el 2 de marzo de 1980, había estado 11 meses al aire —el doble de la duración de una novela típica— y había alcanzado un impresionante rating promedio de 45.5 puntos. En 1986, después de que la novela tuviera un éxito todavía mayor en el extranjero, Azcárraga decidió volver a transmitirla los domingos por la noche. Nuevamente fue un gran acierto.

El éxito de *Los ricos...* fue una sorpresa incluso para Pimstein, aunque en realidad su elección de Verónica Castro para el papel de Mariana, un personaje para el que había nacido, fue genial. Pero Pimstein conocía mejor que nadie las razones por el éxito masivo de una novela: el retrato de un mundo justo y familiar, la simplicidad de la narrativa y el establecimiento de una relación —una sociedad, como le gustaba expresarlo— entre el espectador y la heroína. Este lazo se fortalecía mediante las frustraciones compartidas, sobrevivía a través de la esperanza compartida y daba como resultado una alegría compartida.

Pimstein también tuvo el olfato para un buen relato. A diferencia de Ernesto Alonso, quien patrióticamente realizaba novelas con temas mexicanos, el cosmopolita Pimstein investigaba concienzudamente en toda América en busca de historias exitosas que pudieran ser “refritas” para México. Muchas, incluyendo *Rina* y las dos partes de *Los ricos también lloran*, fueron originalmente obra de la guionista cubana de radionovelas Inés Rodena. A finales de los sesenta, Pimstein visitó a Rodena en Miami y poco después realizó una compra masiva de sus guiones. Aunque compró esos derechos a nombre de TSM, renovándolos después para Televisa junto con Víctor Hugo O’Farrill, había rumores de que Pimstein

estaba quedándose con una jugosa ganancia por la venta repetida de los derechos de reedición a la empresa. Esto originó gran resentimiento entre otros productores, mientras los escritores que adaptaron los guiones de Rodena sentían que Pimstein les reconocía poco.

Pimstein también les caía mal a muchos actores y directores. Como sabía exactamente lo que quería, no toleraba discusiones, y casi siempre estaba en el foro durante la grabación. Al igual que Azcárraga —quizá siguiendo su ejemplo— podía llegar a ser un tirano y humillar a sus subordinados. “¿Qué te hace pensar que eres actriz?”, le gritó en una ocasión a una joven principiante, haciéndola llorar. Era temido por el hábito de despedir a los actores a media novela si las investigaciones determinaban que no tenían la aprobación del público. Pero el motivo, en el fondo, era su obsesión por hacer las cosas bien, no por maldad. Como Alonso era muy cortés con sus actores, hacía ver a Pimstein mucho peor cuando se les comparaba. No fue sorpresivo que en 1980, cuando Raúl Velasco salió con el nombre del “Sr. Telenovela”, no se refiriera a Pimstein sino a Alonso.

Los actores a veces se quejaban de que las creaciones de Pimstein tenían argumentos demasiado simples. La audiencia a la que se dirigían estaba formada por adultos, pero Pimstein prefería un estilo narrativo —con sus frecuentes tomas de ubicación, códigos del vestido, etcétera— que parecía más apropiado para niños. El productor tenía siempre la misma respuesta: “Si no lo hacemos así, mi muchacha no lo va a entender”. Pimstein prefería darle al público los conceptos ya masticados que ofrecerles alimento para pensar, porque este último enfoque podría costarle puntos en el rating. Sí, era condescendiente, pero no se alejaba del público. Con frecuencia preguntaba a sus asistentes, a su esposa, incluso a sus secretarías, cuál era su opinión. Los domingos podía ir a La Lagunilla, el bullicioso mercado cerca del centro capitalino, y pasar horas conversando con la gente, preguntándole qué les gustaba y qué les disgustaba de las últimas novelas.

Pimstein tenía su propio equipo de investigadores y a partir de 1979 contaba con el apoyo del Instituto de Investigaciones de la Comunicación (IIC), de Televisa. Remplazando a la pequeña unidad de Miguel Sabido, el IIC fue encabezado por Rubén Jara, un académico que había impresionado a Azcárraga y a Sabido con su participación en el Segundo Encuentro Mundial de la Comunicación, organizado por Televisa. Azcárraga nunca creyó del todo en la investigación, pero Sabido, apoyado por Sada y Alemán, lo persuadió para que fundara un instituto autónomo, con Jara a cargo. El IIC creció hasta contar con ochenta empleados. Como Pimstein, a diferencia de Alonso, gustaba de realizar los episodios poco antes de ser transmitidos, obtuvo grandes beneficios de la investigación sobre la calidad de la audiencia que Jara le proporcionaba.

No siempre tenía Pimstein la aprobación del patrón. En 1982, Azcárraga lo reprendió por la baja en los ratings de *Vanessa*, que atribuía al hecho de que el

chileno le estaba dando a su querida Lucía Méndez menos tiempo en pantalla. Pimstein trató de explicarle: “La queremos dosificar un poco, para que haya más sorpresa”.

“Dosificar, ¡madres!”, gritó Azcárraga. “¡El que debe dosificar eres tú, porque estás muy gordo! Corrige los libretos y quiero ver a Lucía Méndez en la pantalla. Si no, ¡te largas de esta empresa! Lucía Méndez hay una, productores hay muchos”.

No obstante, Pimstein sobreviviría a la Méndez en el Castillo de las Estrellas. En total, sus novelas exitosas se transmitirían por un plazo de 35 años. Una de las grandes paradojas de la historia de Televisa es que la principal imagen de México que la televisora ha transmitido ha sido la de un país de cuento de hadas —en donde casi todo mundo es blanco y casi nadie es pobre— que debe en mayor parte a un inmigrante de Chile, con una formación televisiva de la firma estadounidense Colgate, y con una preferencia por guiones de Cuba. Ciertamente, Pimstein era un extranjero, pero su trabajo causó un gran impacto en la mayoría de los mexicanos, quienes adoptaron sus obras como su pasatiempo preferido, su escape favorito y la forma más apreciada de cultura popular.

Otra gran ironía es que la novelandia de Pimstein se convirtió en la proyección cultural de México que más se exportó. Por otro lado, el hecho de que Pimstein buscaba en el extranjero guiones de probado éxito y luego los rehacía para otro tipo de audiencia, apunta a que reconocía la universalidad implícita en esas historias. Tiene mucho sentido que sus novelas funcionaran bien en el extranjero.

Los ricos también lloran abrió oportunidades como ninguna otra. En 1977, Azcárraga había establecido una oficina en España. En América, las novelas de Alonso, los espectáculos de Chespirito y *Siempre en Domingo* daban buenos resultados. Pero Azcárraga quería conquistar el Viejo Continente, y con *Los ricos...* lo consiguió. Desplazándose primero por Latinoamérica, con gran éxito desde Perú hasta Argentina, pasó luego a España e Italia, en donde Verónica Castro ganó un premio por su actuación. Incluso las elitistas televisoras inglesas y francesas compraron la novela. Años más tarde, en 1992, causó sensación en la ex Unión Soviética, convirtiéndose en el programa de mayor rating en la historia, con una audiencia diaria estimada en 100 o 150 millones. Para 1996, Protele había vendido la novela a 72 países, con lo que llegó a ser el éxito de exportación más grande de todos los tiempos.

Azcárraga y López Portillo. La luna de miel

Tenían todo para ser amigos. Dos hombres de seductora personalidad, con debilidad por las mujeres, pasión por los caballos y placer en el poder. Emilio

Azcárraga Milmo y el nuevo presidente de la República, José López Portillo, se entendieron bien. Por lo menos, al principio.

Durante su sexenio, Televisa y no la televisión estatal, los Canales 13 y 11, fue el medio favorito para manejar la imagen presidencial. El propio Azcárraga fue nombrado coordinador de la imagen presidencial de López Portillo y de las transmisiones de su visita a España en octubre de 1977. Ni el Canal 11 ni el 13, por ejemplo, fueron invitados a cubrir la gira de López Portillo en la Unión Soviética en 1978. López Portillo justifica hoy su decisión en el sentido de que “había más credibilidad en un medio de comunicación manejado por un empresario tan prestigioso como Azcárraga, que en un canal (el 13) que padecía de oficialismo y que veía con reservas el pueblo de México”.

El favoritismo era evidente. Con frecuencia el presidente ofrecía entrevistas exclusivas a Televisa, como la que otorgó a Jacobo Zabludovsky en diciembre de 1977. La entrevista, titulada “México pregunta, señor presidente”, constaba de 14 preguntas elegidas de unas 200 recogidas en varias ciudades del país. Buscando ser espontáneo, Zabludovsky tocó a una puerta de Los Pinos y anunció que tenía audiencia con el presidente. Hablaron de leyes, de los indios, de la deuda externa, del temor de los terratenientes a otra expropiación, del ambicioso presidente del periodo independiente, general Antonio López de Santa Anna, de sus deseos por que no hubiera otra devaluación, de la corrupción. La suave conversación distó de ser espontánea. En ocasiones, el entonces presidente asistía a fastuosos banquetes en Televisa, en los que se presentaban espectáculos musicales y variedades, que en ese momento se promovían en la televisora. Rodeado de atractivas actrices, López Portillo se dejaba querer, mientras Azcárraga le recordaba al oído su lealtad a la institución presidencial. Ahí, el presidente era testigo de que en esa empresa no mandaba nadie más que Azcárraga. Daba órdenes, explotaba en gritos e invariablemente humillaba a algún colaborador.

También hubo regalos. El más impresionante fue un auto Mercedes Benz blindado, que López Portillo, a su vez, regaló al hijo del general Miguel Ángel Godínez, su jefe del Estado Mayor. Azcárraga extendió su generosidad a la familia presidencial no sólo por simpatía, sino también por conveniencia política. López Portillo había confeccionado para su hermana Margarita, la dirección de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC).

Pese a sus profundas diferencias y a que frecuentemente lo desesperaba, Azcárraga invitaba a Margarita López Portillo a comer, en una ocasión la convidó al yate —donde Margarita decía, la habían atendido como en la antigua Roma— y hasta quiso regalarle una hermosa casa en Sevilla, que aseguraron los López Portillo, no aceptó. Los obsequios viajaban también en sentido contrario. Margarita López Portillo, la “piel” del presidente, le regaló una figura de un tigre chiquito labrada en obsidiana que le mandó a hacer con un artesano que trabajaba camino a Acapulco. Más adelante, también solicitó a un afamado pintor español, hiciera un retrato de El Tigre y se lo regaló.

Aunque a veces tensa, generalmente por los caprichos de doña Margarita, como cuando intentó homologar la televisión estatal y la privada, la relación entre Azcárraga y la hermana del presidente era cordial. No podía ser de otra manera: Televisa gozaba del favor presidencial, su influencia era creciente y la televisión estatal no representaba ninguna competencia.

Durante el sexenio lopezportillista, la televisión en manos del Estado sufrió sus peores momentos. Sumido en la indefinición, con siete directores en seis años, el Canal 13 era un nido de dispendio, fraude y corrupción; un caos. No había rumbo y el canal se limitó —bajo las órdenes de doña Margarita— a copiar, pálidamente, el modelo de Televisa. Pronto las series norteamericanas y los programas de comedia sustituyeron a las películas nacionales y los, generalmente aburridos, programas culturales. Mientras que en Televisa los niños se divertían con *Plaza Sésamo*, *Odisea Burbujas*, *Batman* y *La Pantera Rosa*, le cambiaban de canal al 13 y veían *Vuela Papalote*, *El Duende Bubulín* o *Sally, la Princesa*; los adultos no dejaban de cambiarle de *Colorina* a *Madre Noche*, de *Fiebre del 2* a *Disco 13*.

La calidad, sin embargo, era contrastante. No había mucho que pudieran hacer en el Canal 13, los técnicos y el talento televisivo estaban monopolizados por Televisa, que se había convertido en escuela de producción. Pero había tan poca diferenciación entre ambas televisoras, estatal y privada, que no fue difícil que en diciembre de 1978, a petición del presidente de la República, Televisa “prestara” a dos de sus hombres fuertes a Canal 13: el periodista Joaquín López Dóriga, que se encargaría de los noticieros del canal estatal, y el administrador Manuel Díaz Fragoso. El objetivo, dijeron entonces, era contribuir a la reestructuración del canal oficial. El 20 de diciembre de 1978, López Dóriga daba inicio al noticiario *Siete Días* que según dijo, no competiría con *24 Horas* de Jacobo Zabludovsky.

La ayuda de Azcárraga no se limitó a préstamo de personas. El éxito de las novelas educativas sobre paternidad responsable, como *Acompáñame* y *Camínemos*, le generaron a Azcárraga un gran capital político ante el presidente López Portillo. La campaña gubernamental de planificación familiar había sido bombardeada desde el PAN y la Iglesia católica, por lo que el apoyo recibido desde la televisión confirmó, una vez más, la valía de tener a Azcárraga de aliado.

La relación de Televisa con el gobierno, entonces, fluía sin obstáculos. En gran medida, porque como describiría López Portillo durante una conversación en su casa en 1997: “Emilio tenía muy clara cuál era su función política; no intervenía, sólo estaba a las órdenes del presidente, de todos los presidentes”. A López Portillo le quedaba muy claro y cuando necesitaba de su aliado de la televisión, le enviaba un mensaje con alguno de sus secretarios.

El Papa-show y el derecho a la información: dos victorias para Azcárraga

Los encantos de Emilio Azcárraga alcanzaron hasta al Vaticano. En cuanto se enteró de que el recién elegido Papa Juan Pablo II visitaría México, Azcárraga

echó a andar su maquinaria logística para participar del histórico evento. En la misma lógica de la organización de la Copa Mundial de 1970, Azcárraga olía no sólo el negocio que traería la difusión de la visita papal, sino también el prestigio que le significaría. Sin más, y apoyado por el presidente López Portillo, cuya familia era muy católica, y con luz verde de la Iglesia mexicana, con quien colaboró estrechamente, Emilio Azcárraga supervisó personalmente la cobertura de la primera visita del Papa Juan Pablo II a México —la primera visita papal en la historia del país— en enero de 1979.

Desde antes de que se anunciara que Juan Pablo II visitaría México, en agosto de 1978, decenas de télex cruzaron el Atlántico para la organización de la cobertura de la Conferencia Episcopal Latinoamericana (CELAM) que se celebraría en Puebla ese diciembre. El aún Papa Juan Pablo I no podía asistir, pero enviaría un mensaje vía satélite a la comunidad católica latinoamericana. Tanto el mensaje como la conferencia serían transmitidos por Televisa a los obispados de toda América Latina. Sin embargo, el 29 de septiembre de 1978 murió Juan Pablo I. Quince días más tarde, Karol Wojtyla ocupó su lugar, adoptando el nombre de Juan Pablo II. Ante los acontecimientos, la Conferencia Episcopal se pospuso para el 27 de enero siguiente y se anunciaba que el nuevo Papa sí asistiría. Sería un acontecimiento histórico, su primer viaje al extranjero.

Una semana antes de la llegada del Papa Juan Pablo II a México, la oficina de prensa del Episcopado había registrado a más de mil 200 periodistas y corresponsales para cubrir la visita. El programa incluía visitas a la ciudad de México y tres estados más; la celebración de misas, audiencias, visitas a hospitales, escuelas y comunidades campesinas.

Azcárraga estaba tan interesado en esta visita que incluso envió su avión privado a recoger al Papa en Santo Domingo para traerlo a México. El Papa, sin embargo, declinó el ofrecimiento y decidió viajar en el avión de línea comercial que le envió el gobierno mexicano. El 26 de enero de 1979 el Papa Juan Pablo II descendió de su avión, se postró y besó la tierra mexicana. Las campanas del Zócalo repicaron durante diez sonoros minutos. Visitó al presidente López Portillo en Los Pinos y luego comenzó su inédito recorrido. Durante la estancia del Papa, sin embargo, Azcárraga nunca se reunió con él —tampoco lo haría en la segunda visita a México, en mayo de 1990.

Televisa llevó la voz cantante en la organización de la visita, aunque se apoyaron en otras organizaciones. Las transmisiones se hicieron por los Canales 2 y 5 a territorio nacional, pero también se transmitió vía SIN a la comunidad de habla hispana a Estados Unidos y vía satélite a más de 22 países del mundo, alcanzando 800 millones de personas, según cálculos de Televisa. El despliegue de recursos fue el de las grandes ocasiones; para las 51 horas y 35 minutos de transmisión, se utilizaron nueve unidades de control remoto y 180 personas para operarlas. Algunos dueños de medios latinoamericanos la calificaron como la mejor cobertura de alguna visita papal hasta entonces.

Era un gran espectáculo. Televisa lo sabía y aprovechó la oportunidad, convirtiendo al Papa en una estrella más del Canal de las Estrellas. La comercialización de la visita fue feroz: centenares de estampitas, miles de copias del disco “Amigo”, muchas medallas y posters y gorras y libros y demás. La Iglesia católica fortaleció su posición en el país. Televisa, por su parte, obtuvo grandes dividendos por la transmisión de la visita y Azcárraga, en lo personal, logró ampliar y fortalecer su red de relaciones. Invertió horas en cuidar los detalles de la cobertura con la Secretaría de Gobernación y las dependencias correspondientes para evitar críticas sobre una posible violación de la Constitución; el gobierno sabía que esta amplia cobertura ayudaría a su imagen y dio todas las facilidades.

Azcárraga había probado, nuevamente, que podía servir de puente entre facciones no tan cercanas en el sistema nacional; en este caso, la Iglesia y el Estado. Y así lo hizo saber. El Papa Johannes Paulus II, muy contento, y en reconocimiento al esfuerzo de la empresa, dejó a los trabajadores de Televisa y sus familias una especial bendición.

Para agosto de 1979, el Estado era el principal anunciante en la televisión privada. En ese mes, 30 instituciones o empresas estatales o paraestatales gastaron \$4.5 millones de dólares en publicidad. El gobierno, en general, absorbió 22% del tiempo publicitario total, por encima de las transnacionales de alimentos y bebidas, que tenían menos del 15%.

A nadie le cabía duda la fuerza de la penetración de la televisión como medio masivo. En 1981, cuando había cerca de 9 millones de hogares en el país, el Instituto Nacional del Consumidor hizo una prueba a mil 800 niños de primaria en la ciudad de México comparando la “realidad de la televisión” con la “realidad nacional”. Los resultados fueron espeluznantes: los niños —quienes pasaban un promedio de mil 460 horas frente a la televisión contra 960 horas en la escuela al año— respondieron correctamente 78% de las preguntas sobre televisión y únicamente 38% de las preguntas sobre el país. De ellos, 92% identificó al gansito de pastelitos Marinela y sólo 64% al cura don Miguel Hidalgo, padre de la patria. Más niños supieron los horarios de la programación televisiva que las fechas de fiestas religiosas, incluyendo Navidad. Encuestas como ésta darían un nuevo ímpetu a los llamados a la nacionalización de la televisión.

No se había terminado de sentar en la silla presidencial, cuando López Portillo ya se había comprometido a realizar una cuidadosa revisión de los medios electrónicos y la prensa para garantizar el derecho a la información de todos los mexicanos. Su Plan de Gobierno Básico declaraba que las libertades de los ciudadanos mexicanos se verían amenazadas si el poder, la riqueza, la cultura y la información no eran distribuidos equitativamente. Su idea era que cualquier ciudadano pudiera debatir programas de partidos políticos, o cuestionar la labor de un funcionario. Esta preocupación por hacer valer el derecho a la información formaba parte de una reforma política más amplia, diseñada por el entonces

secretario de Gobernación, Jesús Reyes Heróles. A través de esta reforma, los partidos políticos tendrían igual acceso a los medios de comunicación para difundir sus opiniones y plataformas. En diciembre de 1977, el derecho a la información fue incorporado al artículo 6° constitucional. Sin embargo, la posibilidad de regular sobre este derecho desató un intenso y prolongado debate, que continúa a la fecha.

El gobierno de López Portillo anunció entonces que presentaría una ley que garantizara el derecho a la información a partir de la regulación de dicho artículo. Pero el proyecto se pospuso y se pospuso a lo largo del sexenio, hasta que en 1980 la Cámara de Diputados anunció una serie de más de 20 audiencias públicas para discutir el asunto. Las ideas sobre el derecho a la información, el monopolio de los medios, la necesidad de reorganizar la estructura legal sobre la información, así como de incorporar a otros grupos sociales como dueños de medios, circularon de Mérida a Hermosillo. Participaron académicos, periodistas, representantes de los medios, partidos políticos, sindicatos, investigadores y asociaciones profesionales y surgieron 140 propuestas. Pero el gobierno no precisó los términos de la discusión, y su propuesta fue recibida con desconfianza y malestar por todos: los concesionarios privados de la radio y la televisión, porque vieron amenazados sus privilegios como la hegemonía sobre la publicidad comercial o el que no exista derecho de réplica; los periodistas, porque sintieron amenazado su derecho a expresarse libremente, y los partidos políticos y las organizaciones sociales, porque pensaron que se institucionalizaría la censura.

Televisa era, por supuesto, uno de los medios que presentó mayor oposición a la reglamentación. Aunque empezaba a abrir ciertos espacios de discusión, como el programa informativo-musical *Para Gente Grande* que condujo con éxito el periodista Ricardo Rocha a partir de 1980, la empresa no estaba dispuesta a perder un ápice de control informativo con una nueva reglamentación.

Uno a uno, los directivos de Televisa que participaron en las audiencias públicas sobre derecho a la información se opusieron de manera consistente a la propuesta. En su opinión, había ya suficientes leyes que regulaban la actividad de los medios y sólo había que actualizar las existentes. Félix Cortés Camarillo, entonces subdirector de noticieros, dijo en Mérida que Televisa no se oponía a la reglamentación, siempre y cuando la empresa no se viera limitada en sus derechos. Lo que Cortés pretendía era que se regulara al generador de la información, a la fuente pues, no al medio de comunicación.

Durante las audiencias, académicos e intelectuales fustigaron a Televisa. El escritor Carlos Monsiváis, por ejemplo, definió al consorcio como “el principal escollo” para satisfacer las necesidades informativas de la población y agregó que en la batalla por el control ideológico, el Estado se encontraba en severa desventaja ante Televisa.

El Partido Comunista Mexicano, la única oposición de izquierda organizada, clamaba por la cancelación de las concesiones a los dueños de las televisoras

privadas y la expropiación de sus bienes, y proponía que se entregaran a consejos formados por representantes de instituciones educativas, sindicatos, partidos, artistas, intelectuales y periodistas. Aunque sólo 22 del total de 140 propuestas se oponían a regular el derecho a la información, el gobierno decidió que dada la potencialidad de limitar la libertad de expresión era preferible dejar el derecho a la información como estaba, es decir, sin regulación.

Televisa otra vez se salía con la suya. Como en 1972, cuando revirtió la posibilidad de una nacionalización y obtuvo la anuencia del presidente Echeverría para fusionarse con el Canal 8 y fortalecer su posición, Televisa fue el grupo de presión decisivo para que el gobierno optara por desistir de su intento. De nuevo, el trato tenía un costo para Televisa. Mientras que con el gobierno de Echeverría, Azcárraga tuvo que ceder en contenidos y en control de la programación, en esta ocasión asumía el papel que a partir de entonces jugaría abiertamente como apoyo al sistema. Era claro que el partido gobernante, el PRI, no quería la democratización de los medios; le era más fácil llegar a un acuerdo con un monopolio privado que con una prensa diversificada y más libre. Mientras le permitieran continuar con su éxito comercial, Televisa sería materia dispuesta.

Los mejores años, y los peores

El sexenio de López Portillo fue para Azcárraga, y para todo el sector privado, una época de oro. Animadas por el auge petrolero de México, las compañías estaban gastando en publicidad como nunca antes y gracias a las nuevas tácticas de programación y a un proceso mejorado de producción de novelas, Televisa estaba en una posición óptima para obtener ganancias. Entre 1977 y 1981, los ingresos de Televisa se quintuplicaron, pasando de \$93 millones de dólares a \$474 millones. A pesar de las persistentes críticas de la izquierda y de las intromisiones de Margarita, Televisa acumuló un gran capital tanto social como político, a través de sus proyectos culturales, su relación con la UNAM y su cobertura de la visita del Papa. También había apoyado a la parte ganadora en el debate sobre el derecho a la información.

Todo este excedente de ganancias motivó a Azcárraga a realizar varias adquisiciones. Consideró todo tipo de compras e inversiones, incluso un proyecto para la construcción de rascacielos en la modesta Colonia Guerrero en la capital. Como número uno de su larga lista de inversiones, se encontraba la compra de un satélite para comunicaciones, pero como aún existía oposición del gobierno para esta adquisición, Azcárraga optó por comprar unos transpondedores, las secciones individuales de un satélite que permitían el “rebote” de señales de un lugar a otro. A finales de los setenta, Azcárraga compró transpondedores en el satélite *Galaxy I* de Hughes, de próxima aparición. Programado para su lanzamiento en 1983, el *Galaxy I* se encargaría de retransmitir la programación de

Televisa a todas las estaciones afiliadas a su cadena SIN en Estados Unidos. Por ese entonces, López Portillo habría otorgado la autorización para que México adquiriera dos satélites, teniendo a Televisa como su cliente principal. Y así fue que el sueño acariciado por Azcárraga durante 18 años, de poseer un satélite, al fin empezaba a convertirse, más o menos, en realidad.

Se adoptaron otras ideas que pudiesen complementar el negocio de la televisión. En 1978, Azcárraga promovió a Fabián Arnaud como jefe de una división encargada de producir películas, Televisine, que entre otros objetivos tenía el de mantener el perfil de sus actores, al mismo tiempo que los tenía ocupados en los intervalos de grabación de novelas. Las películas de Televisine eran producciones baratas y también blanco de severos ataques de la crítica, pero como estaban dirigidas a la familia y apoyadas por intensas campañas de televisión, tenían el éxito asegurado. Muchas comedias, como la de Roberto Gómez Bolaños, *El Chánfle* (1979), cosecharon dinero fácil al exhibirse en el circuito de salas de cine para los hispanos en Estados Unidos. Este nivel de exportación se vio incrementado a su vez por la adquisición en 1980, de la división de distribución hispana de Columbia Pictures por parte de Televisa, haciendo de Televisine la productora número 2 en ese mercado, después de la compañía estatal mexicana Azteca Films.

Para apoyar a sus cantantes, Televisa asumió el manejo de varios centros nocturnos de la Zona Rosa. En 1979 se creó una escuela para jóvenes actores blancos y dentro de una nueva subsidiaria editorial, Provenemex, se empezaron a publicar dos revistas clave, *TV* y *Novelas y Tú*. Esta última, dirigida a los adolescentes, era un proyecto de la sobrina de Azcárraga, Laura Diez Barroso. Azcárraga también regresó al negocio de los discos, lanzando su propio sello, América, en 1979, al tiempo que adquiría otros dos sellos, Cisne-Raff en 1980 y Melody en 1981, los cuales cubrían en conjunto el 10% del mercado. Para abril de 1980, de acuerdo con una declaración oficial, Televisa era propietaria de 47 compañías de diversa índole, incluyendo empresas de bienes raíces y una operadora de jets corporativos.

Azcárraga estaba perfeccionando el arte de la “fertilización cruzada”. Ya estaba en condiciones de crear una estrella o de reinventarla como cantante en *Siempre en Domingo* y hacer que sus discos se escucharan en las estaciones de Radiópolis. Ahora, más aún, Azcárraga era capaz de formar artistas de la nada, promoverlos en sus revistas y firmarles contratos en sus disqueras. Todas las piezas del rompecabezas encajaban perfectamente, todas las ganancias fluían hacia Televisa y el control total lo tenía Azcárraga. Gracias a estos recursos, además de sus inversiones en deportes, desde la promoción del boxeo a través de Pronesa, hasta el equipo de fútbol América y el Estadio Azteca, Azcárraga llegó a apoderarse de la gran parte del tiempo libre de los mexicanos.

Estas empresas se ajustaban perfectamente al nuevo objetivo de Azcárraga: acaparar el sector juvenil. Una de las ventajas de *Los ricos también lloran* fue

mostrar que los niños y adolescentes habían sido pasados por alto. Cuando los jóvenes Guillermo Capetillo y Edith González ingresaron al elenco ya para la segunda parte de la novela, los hijos buscaron ver la novela en compañía de sus padres. Este éxito daría el inicio del surgimiento de la novela juvenil. Pero al enfocarse hacia los gustos de los adolescentes, era más económico y fácil experimentar en el campo musical, así que *Siempre en Domingo* tomó la estafeta.

Hasta entonces, el programa de Raúl Velasco había sido una plataforma para el lanzamiento de baladistas como Angélica María y Alberto Vázquez, así como para los estilos tradicionales como el bolero y el mariachi. Velasco lanzó o bien dio un gran impulso a estrellas tales como Lupita D'Alessio, Ana Gabriel, Vicente Fernández, José José y Juan Gabriel. Su programa ayudó a las actrices a iniciar una carrera paralela en el canto y la actuación y también fue un escenario ideal para artistas extranjeros. De acuerdo con la insistencia de Azcárraga de preservar el idioma español, los extranjeros fueron los únicos a quienes se les permitió cantar en inglés.

El nacionalismo que caracterizó sus primeros diez años, el cual se incrementó con la sección cultural "México, Magia y Encuentro" a cargo de Velasco, empezó a disminuir en los años siguientes. *Siempre en Domingo* mantuvo un aire de "norteamericanismo" de segunda, igual al característico estilo disco de Sandro de América. Pero, más o menos a partir de 1980, Televisa le dio nuevo impulso al invertir en tiempo-aire y otros recursos, en el reciclaje de la música pop de Estados Unidos al español, "interpretada" por niños güeritos.

La apuesta de Azcárraga en los jóvenes se reafirmó con el surgimiento de Menudo en Puerto Rico. Este grupo de varones adolescentes, con una imagen sexualizada, peinados a la moda y usando lápiz labial, se convirtieron en la posición mágica para la juventud latina. A medida que se extendía la Menudomanía, se multiplicaron las bandas que eran meras copias, mismas que estaban integradas ya sea sólo por varones o por hombres y mujeres. La versión mexicana fue Timbiriche, creación del ex cineasta de Avándaro, Luis de Llano Jr. Ligeramente más conservador que Menudo (menos lápiz labial para los varones), Timbiriche asumía también las mismas poses de gente adulta. Cantaban y bailaban en sincronía e imponían la moda. Aparecían en revistas como *Ritmo* y *Tú*. A partir de 1982, produjeron éxito tras éxito de música pop desechable. Junto con otros güeritos, como Luis Miguel, Yuri o Lucerito, se convirtieron en la nueva moda musical mexicana, que el crítico Federico Arana ingeniosamente llamó "pedarroc".

En vista del veto del gobierno sobre el rock tanto en vivo como en la radio, el control de Televisa sobre el gusto musical llegó a ser enorme. También fue un factor evidente en la americanización de México en los años ochenta. Televisa intentó prevenirse contra acusaciones de malinchismo al identificar este nuevo estilo musical como "rock en tu idioma", pero los baladistas y mariachis que habían sido las estrellas de *Siempre en Domingo*, fueron relegados a papeles

secundarios. Televisa fue más lejos aún y empezó a enviar a sus mejores artistas a grabar a Los Ángeles, y en 1984, salió del aire “México, Magia y Encuentro”. Los críticos se fueron contra el programa de Velasco, apodándolo “Siempre lo mismo”, pero lo mismo era exactamente lo que Azcárraga pretendía. Tal como las novelas recicladas, *Siempre en Domingo* maximizó su nivel de audiencia utilizando caras predeciblemente bonitas y los mismos sonidos familiares.

En apariencia, todo marchaba bien para Emilio Azcárraga. Pero siendo un hombre muy privado, inclinado a guardar secretos, casi nadie se enteró del torbellino que se suscitó en su interior al ocurrir la segunda gran tragedia de su vida. A principios de diciembre de 1980, recibió terribles noticias desde Francia. Su hija mayor, Paulina, se había suicidado.

Emilio, que se encontraba en su yate en esos momentos, abordó su jet privado y voló a París. Ahí se encontró con que su ex esposa Pamela había prohibido a su hija Paulina (conocida como Paula, pero a quien Emilio solía llamar Paola) verse con un joven italiano de quien estaba profundamente enamorada. En lo que pareció un pacto suicida, Paulina se había quitado la vida con una sobredosis de heroína. De alguna forma, el italiano sobrevivió a su propia sobredosis y así pudo relatar lo que había ocurrido.

Al escuchar sobre la muerte de Paulina, el amigo estadounidense más cercano de Emilio, George Rosenthal, voló directo de Los Ángeles a París, llegando un día después. Emilio le dijo que Paula había muerto de un ataque de asma y como Rosenthal sabía que de hecho Paulina había padecido siempre de asma, no tuvo motivos para dudar. Rosenthal pasó varios días con Emilio en París y lo acompañó durante la cremación de su hija. Ni siquiera en esos momentos, Emilio le confesó la verdad a su amigo. Tal vez su sentimiento de culpa, por haber sido un padre ausente, era muy grande.

O quizá simplemente no deseaba ahondar más en lo ocurrido. Unos días después, hizo que su piloto lo llevara a Amsterdam, donde visitó un astillero para dejar un depósito de \$10 millones de dólares para dos yates que había encargado. A su regreso a México, no mencionó nada a sus ejecutivos. La única diferencia visible era que a partir de ese momento alentó que las otras dos hijas que tenía con Pamela —Alessandra y Arianne— pasaran sus veranos en México y que, eventualmente, se mudaran a Los Ángeles.

Sólo tiempo después reveló Emilio a unos cuantos confidentes lo que realmente había sucedido. El abad de la Basílica, Guillermo Schulenburg, fue uno de ellos; Miguel Alemán fue otro. El ataque de asma fue la versión oficial del fallecimiento, pero muy pronto en los pasillos de Televisa corrieron las más disparatadas versiones. Algunos decían que Paulina había muerto en un accidente automovilístico; otros que había sufrido una caída mientras montaba a caballo, lo que llevó a su padre a abandonar la equitación; otros que decían que sí había sido suicidio, pero que Paulina se había quitado la vida en una oficina de Televi-

sa San Ángel, dejando una nota dirigida a su padre que decía: “No eres Dios”. Todas estas versiones conformaban el material que alimentó el mito de Emilio Azcárraga Milmo.

Cómo enfrentar una devaluación

Las enormes ganancias y la proliferación de subsidiarias que tuvo Televisa en los últimos años del sexenio de López Portillo, se debían a algo más que a una economía en bonanza. Con la expansión de su imperio, Azcárraga no sólo llevaba las riendas, sino que dedicaba todas sus energías a incrementar aún más su dominio. Pudo conseguirlo gracias a un elemento único concebido por su jefe de ventas y amigo de toda la vida, Othón Vélaz. Consistía en un esquema exclusivo para publicistas conocido como el Plan Francés y por el cual Othón generosamente otorgó el crédito a su amigo.

La bonanza económica en México a partir de 1978 estuvo acompañada por una inflación galopante, conforme López Portillo derramaba miles de millones de petrodólares en infraestructura. Al mismo tiempo, Azcárraga fundaba subsidiarias y adquiría nuevo equipo para sus estudios de televisión. En consecuencia, Televisa enfrentaba un problema doble: debido a la inflación, se veía obligada a ajustar con frecuencia sus tarifas de publicidad, proceso muy exhaustivo que involucraba renegociaciones y esquemas de pago impredecibles, y debido a las metas de expansión, a menudo se tenía que gastar grandes sumas. Enfrentando problemas de flujo de efectivo y de planificar con anticipación, Azcárraga acudió a Vélaz en busca de soluciones.

Durante semanas, Vélaz se rompió la cabeza tratando de concebir un plan que respondiera a las necesidades de Televisa y que siguiera siendo atractivo para los clientes. La respuesta parecía exigir la aportación de grandes sumas de dinero por parte de los anunciantes, en forma regular y por adelantado. Tradicionalmente, los anunciantes reservaban el tiempo/aire, difundían sus anuncios y se les facturaba después. La solución que planteaba Vélaz era persuadir a los clientes a considerar a Televisa como socio y también como banco. Televisa trabajaría con cada empresa para combatir los estragos de la inflación, facilitando así el continuo crecimiento de la economía. Como banco, Televisa ofrecería pago de intereses sobre sumas globales depositadas, con garantías fijas. El interés se pagaría con tiempo/aire extra (bonificación) —durante horas no pico en las que había tiempo disponible— mientras que las garantías se traducirían en precios congelados durante todo el año, permitiendo a los anunciantes protegerse contra la inflación para poder así presupuestar para todo el año con mayor grado de certidumbre.

Este esquema no tenía, aparentemente, precedentes; la publicidad prepagada ya existía en Estados Unidos, pero los clientes no tenían que pagar todo el plan

publicitario por adelantado, además de que contaban con tres empresas de dónde escoger, así que tenían un mayor poder para negociar. Un plan tan revolucionario como éste no se pudo aplicar de la noche a la mañana. El comprometer por adelantado millones de dólares en publicidad requería un enorme grado de confianza, lo cual dependía de las relaciones personales. Y aquí fue donde entró Azcárraga. Durante años había cultivado con esmero la amistad con los presidentes de las principales compañías. Juntos, Azcárraga y Vélez seleccionaban a los clientes con quienes tenían relaciones más estrechas y les exponían el nuevo plan. Como se trataba de un experimento, sólo se escogió a siete para empezar, entre los cuales estaban Colgate-Palmolive, Cigarrera La Moderna, Bimbo y Coca-Cola. El elegir a un representante de cada sector otorgaba a Televisa una ventaja: ellos podrían persuadir más fácilmente a Domecq para participar del plan si se excluía a Bacardí; lo mismo sucedería con los fabricantes estadounidenses de automóviles y las cervecerías locales.

El reto de vender el Plan Francés hizo aflorar lo mejor en Azcárraga. Este persuadió a los principales ejecutivos a participar con enormes inversiones, por medio de una combinación de carisma y la promesa de los mejores espacios al aire —dentro de las novelas con más audiencia— y apelando también a su patriotismo. “Unámonos como país y sigamos adelante”, les decía.

Pero a medida que el plan empezó a tener éxito, también hizo surgir su parte más oscura. Consciente de su control monopolístico sobre los clientes, el cual se fortalecía año con año, pues la TV devoraba los presupuestos que solían destinarse a la radio y la prensa, Azcárraga empezó a mostrarse arrogante con algunos de sus clientes. Dicen que José María Basagoiti, presidente de Cigatam, visitó a Azcárraga para expresarle su preocupación de que mientras La Moderna participaba en el Plan Francés, a él lo habían dejado fuera. Era una política injusta y arbitraria, dijo Basagoiti: “Después de todo —concluyó— ¡somos amigos!”

“Es precisamente porque somos amigos que te he escuchado”, le contestó Azcárraga. “Pero yo no te digo cómo manejar tus negocios, así que no me digas cómo manejar los míos.” En Estados Unidos, tales prácticas excluyentes hubieran resultado en demandas, pero México era ideal para los monopolios, así que Basagoiti estaba totalmente inerte.

Al comprobarse el éxito del Plan Francés, Azcárraga abrió este esquema a más clientes, pero gradualmente, de forma que no se perdiera la imagen de club exclusivo al cual sólo ingresaban los privilegiados. El gran atractivo de este plan condujo a Televisa a añadir un nuevo componente: para permanecer en el club, los miembros tenían que incrementar su inversión en publicidad en un porcentaje fijo, más o menos un 30% en términos reales, cada año. Naturalmente, la disposición generó protestas, pero los clientes nunca estuvieron lo suficientemente unidos para oponer un frente común. Trabajando coordinadamente, Azcárraga y Vélez impedían dicha unidad alejando a los clientes descontentos de los demás, ofreciéndoles descuentos especiales o mejores condiciones de pago.

De esta forma podían convencer a cada uno de sus clientes principales que se les había dado el mejor trato. Como resultado, a principios de los ochenta, el 70% del gasto en publicidad estaba comprometido en la televisión —porcentaje que ha permanecido invariable desde entonces— haciendo de México uno de los mercados publicitarios más dominados por la televisión en el mundo.

A medida que el Plan Francés se convirtió en la base de la estrategia para la publicidad en México, y conforme las utilidades de Televisa se dispararon drásticamente, el control de Azcárraga sobre la industria se convirtió en una leyenda. El semanario estadounidense *Advertising Age* publicó un artículo sobre Azcárraga en 1982, evidenciando su fuerza de mando, así como el deteriorado poder de las agencias de publicidad, esas que una vez manejaron la mayoría de la producción televisiva y ahora se reducían a representar a clientes menores. Sobre la despectiva actitud de Azcárraga hacia las agencias, un publicista dijo: “Es casi como tratar de ver al Papa”. El presidente de una agencia multinacional visitó a Azcárraga para proponerle una manera en que ambos podrían trabajar juntos. Apenas había empezado a realizar su presentación, cuando Azcárraga lo cortó bruscamente: “Dígame, ¿qué es exactamente lo que usted puede hacer por mí?” La junta concluyó rápidamente.

Azcárraga ya era descrito como el segundo hombre más poderoso de México, después del presidente. Autócrata, ambicioso, misterioso y reservado, eran los términos que la revista empleaba para caracterizarlo. En lo que llegaría a ser un patrón común, muy pocos se atrevían a discutir con él, por temor a una venganza. Se contaban muchas historias, no todas ellas creíbles, pero no había duda sobre la envergadura de su poder. “Ciertamente, él domina el negocio de la publicidad en una forma que no tiene precedentes en ninguna parte del hemisferio occidental”, mencionaba la revista. En lo que pudo ser una primera vez en la prensa escrita, el artículo se refería a Azcárraga como “El Tigre”.

La raíz del rápido crecimiento de Televisa durante 1981 —la petrolización de México— se encontraba también detrás del virtual deterioro que el país, y en menor medida las empresas, resintieron en términos económicos de 1982 a 1987. Los problemas se iniciaron en junio de 1981, con una enorme caída de los precios en el mercado mundial del petróleo. En vez de reducir el gasto, López Portillo pidió cuantiosos préstamos del exterior. En los seis meses siguientes, la fuga de capitales se incrementó drásticamente y la confianza en el peso se desplomó en forma alarmante.

Temiendo una devaluación, Azcárraga abrió mucho más el Plan Francés. En enero de 1982, se invitó a unas 28 firmas a depositar el monto total de sus inversiones para todo ese año. Supuestamente, una vez que los depósitos eran recibidos, eran convertidos a dólares. Después del 17 de febrero, cuando López Portillo dejó que el peso se deslizara hasta un 45% de la noche a la mañana, Televisa se encontraba en una posición relativamente sólida. Inevitablemente, se empezó

a esparcir el rumor de que Azcárraga había tenido información desde adentro sobre la inminente devaluación, haciendo posible que escapara de los peores efectos. Pero cualquiera con la mitad de la inteligencia de Azcárraga hubiera podido anticipar la crisis —de ahí la tendencia entre los millonarios, a fines de 1981, de convertir sus ahorros a dólares. Además, el mecanismo del Plan Francés ya se había instituido desde hacía tres años. Gracias a la innovación de Vélez y la capacidad de persuasión de Azcárraga, Televisa pudo continuar capoteando la “década perdida” mucho mejor que la mayoría del sector privado.

No obstante, en 1982 Azcárraga se vio forzado a realizar cortes drásticos en sus gastos. Aquel año, los ingresos de Televisa en dólares cayeron de \$474 millones a \$165 millones. Mientras tanto, la mayoría de su gasto era en dólares, desde los gastos de programación y de equipo para los estudios de televisión, hasta las subsidiarias y corresponsalías en el extranjero.

Azcárraga redujo sus operaciones en España cerrando Televisa Europa. En cinco años, el personal en la oficina de Madrid ya había aumentado hasta 40 empleados. Ésta era la corresponsalía de Televisa para Europa y tenía a su cargo la contratación de conexiones por satélite para eventos especiales, como la aparición de cantantes españoles en *Siempre en Domingo*. Coprodujo con Telecine una docena de películas filmadas en España y también vendió novelas a cadenas europeas, adquiriendo a su vez programas europeos. Azcárraga despidió a todos los empleados, excepto uno. Debió haber sido una decisión muy difícil, dado su deseo de llegar a ser el líder de la programación televisiva en español. Haber tenido que cerrar Televisa Europa fue sólo uno de muchos contratiempos en el curso de quince años que tendría que enfrentar Azcárraga en sus esfuerzos por llegar a ser alguien importante entre los medios masivos de la Madre Patria.

Azcárraga también tuvo que retraerse en el mercado que más obstaculizó sus ímpetus expansionistas: Estados Unidos. Suspendió las operaciones de distribución de Telecine en ese país, y vendió un equipo de fútbol que le reportaba pérdidas económicas, Los Angeles Aztecs, tan solo 18 meses después de que lo había adquirido. Aún tenía sus posesiones principales, la cadena SIN y una participación en su grupo de estaciones, pero tuvo que abandonar la práctica que había seguido durante seis años de incluir espacios comerciales de la TV norteamericana en paquetes vendidos en México; dichos espacios publicitarios habían llegado a valer tanto dinero que no era ya aconsejable venderlos en pesos.

En México, después de doce meses de la devaluación, por lo menos mil de un total de 5 mil empleados de Televisa fueron liquidados. Entre ellos se incluyó al departamento de relaciones públicas, evidenciando que la empresa de Azcárraga seguiría una política muy reservada en la década siguiente. El director financiero Alejandro Sada hizo una revisión profunda del gasto, especialmente del que se hacía en dólares. Se redujo la actividad de las subsidiarias. En el caso de Telecine, algunos de cuyos “churros” habían sido de una calidad tan pobre que nunca fueron exhibidos, se quedó prácticamente inactivo en 1982, y en los 3 años que

siguieron produjo sólo diez películas, ya que el material fílmico tenía que ser importado. Lo mismo ocurría con el papel satinado utilizado en las revistas, y en consecuencia, todos los activos editoriales (Editorial Provenemex) fueron puestos a la venta.

Al tiempo que lidiaba con estos difíciles ajustes en los negocios, Azcárraga sufría también el deterioro en la salud de doña Laura, su madre. Su enfermedad provocaba que no tuviera conciencia de su persona y que anduviera mal vestida y desarreglada, lo que, algunos dicen, agudizó la preocupación de Emilio por una buena apariencia personal. Laura Milmo finalmente murió el 31 de marzo de 1983.

Por si no fuera suficiente con atender sus angustias personales, los problemas en la empresa continuaban. Las novelas educativas de Miguel Sabido fueron, hasta cierto punto, otra de las víctimas de la crisis. (Había varios factores; entre ellos, el que Sabido estuviera resentido por la negativa de algunos funcionarios gubernamentales a apoyarlo o por lo menos reconocer sus esfuerzos, y mientras que cuatro de sus siete novelas habían gozado de niveles de audiencia esperados, su popularidad general estaba disminuyendo.) Azcárraga había apoyado este género, pagando incluso encuestas para respaldarlo, pero nunca creyó totalmente en él. En una primera instancia, este tipo de novelas servía perfectamente a sus objetivos políticos, pero algunas veces le irritaba el enfoque altruista de Sabido respecto al papel de la televisión: “Está bien, haz tus pendejadas”, le diría.

La sexta novela de Sabido, *Nosotras las mujeres*, trataba el tema de la igualdad entre los sexos y la lucha contra el machismo, temas que no eran precisamente los favoritos de Azcárraga. La séptima, *Por amor*, que finalizó en marzo de 1982, sólo obtuvo un escaso 9.8 puntos de rating. Además de una caída de las ventas, Televisa enfrentaba ahora una necesidad de emprender negocios confiables que, a diferencia de la gran parte de los proyectos de Sabido, se exportaran bien. Lo que Azcárraga deseaba era fomentar la estabilidad social durante el período de recesión que ya se veía venir, en lugar de cuestionar las normas sociales. Por ello, iba a animar a los televidentes, queriendo o no, a unirse a los optimistas.

Un verdadero dolor de cabeza fue el asunto de la programación importada de Estados Unidos, que pudo ser reducida pero no descontinuada. El Canal 5 se basaba prácticamente en ella y los Canales 4 y 8 también la transmitían. Si bien Televisa pudo elevar su producción, nunca fue suficiente para compensar. Lo que podía hacer y finalmente llevó a cabo, fue adquirir material de Sudamérica, además de programar más repeticiones, aunque esto afectó negativamente el nivel de audiencia. Azcárraga enfrentaba un problema grave. Tenía guardadas series y películas que sólo se había pagado parcialmente además de tener necesidad de un suministro continuo de materiales, mientras que el peso continuaba devaluándose con rapidez alarmante. Televisa fue quedándose rezagada en sus

pagos a los estudios de Hollywood y compañías de televisión. Al principio, los norteamericanos estaban dispuestos a esperar; después de todo, habían suministrado sus producciones por décadas a los Azcárraga, que eran por mucho sus clientes más importantes en Latinoamérica.

Pero eventualmente, la situación alcanzó niveles críticos. Jack Valenti, presidente de la Motion Picture Association (MPA), visitó a Azcárraga. Como jefe de la MPA, Valenti representaba a todos los estudios en Hollywood y tenía fama de ser un negociador muy duro. Valenti confrontó a Azcárraga respecto a las deudas de Televisa con los estudios, insistiendo en que apresurara sus pagos. Azcárraga, por el contrario, deseaba renegociar una vez más. Valenti aumentó la presión, pero El Tigre no cedió. Otro ejecutivo de MPA, que se encontraba presente en la reunión, recordaría más tarde este episodio como la única ocasión en que vio a Valenti perder una discusión.

Independientemente de lo dolorosa y desgastante que resultara la estrategia que Azcárraga tenía que utilizar, su socio regiomontano se encontraba en peor situación. Bernardo Garza Sada había reestructurado su parte de Grupo Monterrey como Grupo Alfa en 1974, después de la muerte de su tío Eugenio, y mediante un voraz proceso de adquisiciones, había convertido a Alfa en el más grande conglomerado privado no sólo en México sino en Latinoamérica. Ya para 1981, Alfa no sólo había crecido sino que estaba sobredimensionada y cargaba con una deuda de \$2.3 miles de millones de dólares que no podía ser cubierta con las utilidades del grupo. Arrastrado casi hasta la bancarrota por la devaluación, Garza Sada no tuvo otro remedio más que vender algunas de sus propiedades. Azcárraga prefería que Bernardo se deshiciera de sus acciones en Televisa, ya que algunos adeudos de Alfa eran con el gobierno, lo que le podía dar al Estado el pretexto para apoderarse de su 25% de participación accionaria.

Las acciones de Alfa estaban valuadas por los socios en \$60 millones de dólares. En un inicio, Azcárraga invitó a Gabriel Alarcón Velázquez para que asumiera la posición de Alfa. Alarcón había sido amigo de Emilio desde los años cincuenta y su familia conocía el negocio de la televisión —el padre de Gabriel había sido uno de los primeros inversionistas en Canal 8 y su periódico, *El Heraldo de México*, podía servir, igual que *Novedades* de O’Farrill, como un complemento promocional para Televisa. En marzo de 1982, Alarcón firmó una opción de compra y realizó un depósito. Se dice —tal vez en forma apócrifa, pero creíble— que la bienvenida se desarrolló en una reunión en la sala de consejo con sus colegas de Televisa, en la que Azcárraga, Alemán y O’Farrill se encontraban sentados opuestos a Alarcón.

“Gabriel” —empezó a decir Azcárraga—, “pa’ que nos entendamos bien, hay sólo una persona que manda en esta empresa, y esa persona soy yo”. Volteando a su derecha, preguntó: “¿Es correcto, Rómulo?” “Sí, Emilio”. Luego se volvió a su izquierda: “¿Es correcto, Miguel?” “Sí, Emilio”.

Como cabeza de varios negocios, Alarcón encontraba muy difícil ajustarse al papel de socio minoritario. Tampoco pudo lograr financiamiento de sus bancos, lo que lo imposibilitó para completar la compra de las acciones. Recayó en Televisa la necesidad de comprarlas, la que precisaba vender más activos. Editorial Provenemex, con sus altos costos en dólares, era una opción obvia, y Azcárraga la vendió a Armando de Armas, el venezolano propietario de Editorial América, que publicaba *Vanidades*. Esto significó un inconveniente temporal, ya que poco después, Televisa empezaría a publicar sus propias revistas, hasta que eventualmente Azcárraga recuperaría toda la división, incluyendo a la Editorial América.

La situación de Alfa era el reflejo magnificado de lo que sufría en forma generalizada el empresariado mexicano. En los últimos meses del sexenio del presidente José López Portillo, la situación económica del país era un pantano: conforme avanzaba el tiempo, más se hundía. Los precios de todas las exportaciones mexicanas —incluidos el petróleo y la plata— se desplomaron, las tasas de interés eran altísimas, el crédito estaba restringido, la inflación era de casi 100% y la deuda externa alcanzó los \$76 mil millones de dólares. El presidente, que en una ocasión dijo defendería el peso “como un perro”, había fracasado en su intento. Desde las ventanillas bancarias se acosaba al peso, aconsejándose la dolarización de la economía. Cifras conservadoras del gobierno estimaban que para mediados de 1982, las cuentas de mexicanos en bancos extranjeros ascendían a unos \$14 mil millones de dólares. Un desolador escenario.

Y el hombre con el equipaje para enfrentarlo, le pareció a López Portillo, era Miguel de la Madrid Hurtado. De la Madrid fue electo para presidente el 4 de julio de 1982 sin mayor novedad y tras una campaña desbordada. El presidente electo, abogado de buena cuna y con posgrado en Harvard, recibió una favorable cobertura por parte de la mayoría de los medios, especialmente de Televisa. La información del candidato del PRI aparecía en los canales estatales constantemente y sus anuncios también. En *24 Horas*, De la Madrid tenía casi a diario tres minutos de tiempo informativo, más uno de inserción pagada (en esa época, el gobierno era responsable de alrededor del 50% de la publicidad en televisión). Por su parte, los siete partidos de oposición restantes recibían nada. Además de la estatal, el PRI dominaba la cobertura en la televisión privada y aunque los partidos protestaron, tuvieron que conformarse con quince minutos de tiempo/aire a mediodía por el Canal 2, uno de los espacios de menor audiencia. Pese al apoyo brindado al candidato oficial, la empresa tuvo ciertos roces con el coordinador general de la campaña, Manuel Bartlett Díaz. Para muestra, un botón: Televisa ofreció realizar la consulta popular en la campaña presidencial —tarea que usualmente ejecuta el partido— y recibió una negativa.

Al mismo tiempo, Televisa tenía que entrar al Banco de México a pelearse los dólares para pagar sus compras de programación extranjera, pero no podía quejarse, su posición era bastante buena: para 1982 controlaba dos terceras par-

tes del total de canales de televisión en el país. Además, con la operación de las primeras estaciones terrenas que recién había autorizado López Portillo, básicamente cualquier televisor de la República Mexicana podía captar los programas nacionales de televisión —con ayuda de un satélite extranjero—, lo que anteriormente no sucedía.

Esta cobertura pronto aumentaría. Dos días antes de que concluyera el sexenio de López Portillo, el 29 de noviembre de 1982, el *Diario Oficial* publicó un acuerdo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes por medio del cual se notificó a la empresa Televisión de Provincia, S.A., filial de Televisa, que podía continuar el procedimiento de obtención de concesión para operar y explotar su red existente con 95 nuevas estaciones. Pero De la Madrid paró el trámite en cuanto tomó posesión, en gran medida por haberse aprobado al vapor. Hacia el final de su propio sexenio, sin embargo, un total de 75 de los 95 canales solicitados en concesión repetían la señal del Canal 2 de Televisa.

De la Madrid tenía claro que, como esta última, tendría que tomar muchas medidas para ordenar la caótica casa que había heredado de su antecesor. Sabía que el arranque de su gobierno sería difícil porque la situación económica era delicada. Nunca se imaginó cuánto.

9. Una década de claroscuros

La nacionalización de la TV. Segunda llamada

Como cada año, el 1 de septiembre de 1982, Emilio invitó a unos 20 notables a comer y ver el informe presidencial en sus oficinas de la Fundación Cultural, en San Ángel, para comentarlo a la hora del coñac.

En su último informe a la nación como presidente, López Portillo admitió la sombría situación económica que vivía el país y, en consecuencia, decretó la nacionalización de la banca y el control generalizado de cambios. Entre lágrimas gritó: “Ya nos saquearon... no nos volverán a saquear”. Todos los empresarios del país se fueron de espaldas, incluido Azcárraga y sus amigos. Si bien en México las decisiones de tal magnitud se toman de manera semiautoritaria desde el Poder Ejecutivo, casi siempre el presidente consulta con los líderes de los diferentes sectores del país antes de anunciarlas. La nacionalización de la banca no fue el caso; el gabinete se enteró el mismo día y el resto del país lo escuchó en vivo y en directo.

Al día siguiente, López Portillo mandó llamar —a través de su hermana Margarita, directora de RTC— a un grupo de empresarios del ramo de la comunicación a Los Pinos, la casa presidencial. El gobierno quería asegurarse que contaba con ellos para coordinar una estrategia de apoyo hacia la medida. El salón se llenó con directores de empresas paraestatales, directores de medios, concesionarios de radio y televisión y algunos funcionarios, encabezados por Margarita López Portillo; todos sentados alrededor de una enorme mesa redonda. Emilio llegó tarde, solferino, sudando furia, incontenible. Acompañado de Miguel Alemán y Félix Cortés Camarillo, se sentó y saludó muy seco. Cuando Margarita le preguntó su opinión sobre la nacionalización, El Tigre estalló, cortando de tajo la densidad hostil del ambiente: “¡Esto es el comunismo!”

Margarita trató de argumentar una explicación sobre la justicia de la medida. “¿Cómo la justicia?!” rugió Azcárraga. “¡Nos van a quitar todo lo que hemos hecho en tantos años!” Félix Cortés lo apoyaba diciendo que habían recibido numerosas llamadas del público manifestando su temor de que el país fuera hacia el socialismo. Alemán, agobiado, sólo se frotaba las manos.

Azcárraga entonces exigió que la Secretaría de Hacienda declarara que el país no iba al socialismo y que las tres mil instituciones bancarias se subastaran o se indemnizara a los banqueros. Si no hubiera sido por la protesta de Azcárraga, los banqueros, que se habían quedado perplejos, lo hubieran perdido todo. Y lo consiguió: esa misma noche, funcionarios de Hacienda explicaron en *24 Horas* que la medida no significaba que el país se dirigiera al socialismo y poco después, De la Madrid ofreció una compensación a los ex banqueros privados además de permitirles la apertura de casas de bolsa y de cambio.

El episodio, sin embargo, además de finalizar la relación cordial entre Azcárraga y López Portillo (nunca volvieron a hablar), marcó los límites del vínculo entre la empresa y el régimen partidista. Por primera vez, el hombre de reconocida lealtad al sistema expresó su inconformidad al presidente, a quien había considerado públicamente su “jefe”. Quedaba claro que si bien Azcárraga era leal al sistema, antes que nada, era un hombre de negocios, y eso no había que olvidarlo.

Algunos creen que más allá de la nacionalización de la banca, la ira de Azcárraga se debió en realidad a una reacción desbordada de temor, ahora sí fundado, de una posible nacionalización de la televisión. El ambiente parecía propicio ya que había apoyo de diversos sectores, y si ya se había hecho con la banca, ¿por qué no continuar con la televisión?

En 1982, el Instituto Nacional del Consumidor sostuvo una fuerte crítica contra las televisoras tanto por su programación como por los anuncios que transmitía. Las autoridades, haciendo una crítica un tanto exagerada, sostenían que si la gente de escasos recursos veía, por ejemplo, la serie estadounidense *Dinastía*, podría comparar su nivel de vida con el de los personajes del programa y cuestionar al gobierno sobre por qué no tenían autos Rolls Royce o jets. La dependencia, asimismo, señalaba que las rubias modelos y hombres que vestían estilo cowboy en los anuncios comerciales que aparecían en la televisión atentaban contra la identidad nacional. La constante exposición de un auditorio de bajos recursos a comerciales o programas sobre artículos de lujo, argumentaba, podría alentar la frustración hasta niveles peligrosos, y el racismo manifiesto en los anuncios comerciales podría afectar los valores de la cultura. La nacionalización de la televisión, entonces, facilitaría el control gubernamental sobre los anuncios y disminuir la presión de consumo en los diferentes estratos socioeconómicos, así como evitar la desaparición de los valores tradicionales.

A esta campaña se unieron intelectuales y políticos de izquierda, que también pidieron la nacionalización de Televisa bajo el argumento de que “el monopolio” era el principal enemigo político y cultural del Estado. Solicitaban convertir a Televisa en una BBC de Gran Bretaña, una PBS de Estados Unidos o una CBC de Canadá. Durante los trabajos del Foro de Consulta Popular de Comunicación que iniciaron con el tema de la televisión en mayo de 1983, en Monterrey,

por ejemplo, prevaleció la intención de nacionalizar el “emporio televisivo” para evitar la transculturización y conformar nuevas políticas en la materia tendientes a fortalecer el nacionalismo.

Frente a esta creciente amenaza, Azcárraga comenzó a tomar ciertas medidas preventivas. Tras la nacionalización de la banca, Azcárraga separó las áreas de producción, de grabación musical y editorial de Televisa en empresas independientes, uno puede suponer que para protegerlas en caso de que el gobierno decidiera quitarle las concesiones. Incluso corrió el rumor de que Azcárraga había visitado a López Portillo y frente a él, había firmado dramáticamente una hoja en blanco que le entregó al presidente diciéndole: “Le entrego al pueblo de México, señor presidente”, en referencia a la lealtad que su empresa le tenía al Poder Ejecutivo. En realidad, la anécdota sólo alimentó la leyenda de El Tigre.

Como la primera vez en 1972, era difícil que en esta ocasión se diera una nacionalización de la televisión; más que por el poder de Televisa, que ya era muy grande, por la propia incapacidad del Estado para hacerse cargo de una televisión nacional. Margarita López Portillo había ya propuesto en 1980 que Televisa y Canal 13 se unieran y formaran una sola televisión, la televisión mexicana, para cumplir con sus metas. El proyecto nunca prosperó por las mismas razones: ¿cómo operarlo?

Pero aun con las pocas posibilidades de que se nacionalizara la televisión, el gobierno de López Portillo sí consideró hacerlo. “Ganas no me faltaron, pero no lo hice”, confesaría el ex presidente quince años después. “Consideré que sería un fracaso. No podía enfrentar esas responsabilidades contemporáneamente a las de la nacionalización de la banca.”

Esa pálida posibilidad provocó que los dueños de Televisa, y los concesionarios de los medios electrónicos en general, vivieran constantemente atrapados en un conflicto de supervivencia y, en la mayoría de los casos, tuvieran que supeditarse a los caprichos del gobierno. Con el tiempo, sin embargo, algunos ejecutivos de Televisa aprendieron a capotear la amenaza; cada vez que se mencionaba la posibilidad de una nacionalización, sólo respondían que se irían y dejarían las cosas a la mitad, lo que en más de una ocasión provocó balbuceos entre los funcionarios.

De cualquier forma, en esta ocasión de 1982, Azcárraga decidió asumir un seguro de vida para proteger sus concesiones: la línea editorial de Televisa sería de apoyo al PRI y al presidente de la República. Como dijo un alto funcionario de Televisa hace unos años: “Nos conviene más tenerlos como amigos que como enemigos”. Era la segunda llamada de advertencia sobre una nacionalización. No sería la última.

Azcárraga creía que la educación y la cultura son responsabilidad del Estado, pero con tal de evitar el menor indicio de una nacionalización, la televisión comenzó a patrocinar más programas educativos. El 4 de abril de 1983, el Canal 8

—muy afectado por la crisis económica del 82— se transformó en un canal dedicado exclusivamente a la difusión cultural. Una coyuntura afortunada para gente como el dramaturgo Miguel Sabido o el publicista Eulalio Ferrer, que por años le habían insistido a Azcárraga hacer más programas culturales.

El canal ya no tendría anuncios publicitarios —caso único en la historia de la televisión privada mundial— aunque no era gran sacrificio, ya que por la crisis había disminuido para entonces el mercado publicitario. Asimismo, colaboraría estrechamente con instituciones académicas y culturales, particularmente con la UNAM, nido de la más fuerte crítica contra Televisa. A partir de la renovación del modelo de cooperación entre la UNAM y Televisa, la Universidad se hizo cargo de la barra matutina de programación, de las 8:00 a las 15:30 horas, que en general mantuvo con transmisiones de cursos de diversas disciplinas. El resto del día, la programación correría a cargo de Sabido, quien fue nombrado director del canal. Bajo el lema de “la alegría en la cultura”, los directivos intentarían quitarle lo acartonado a la cultura en la televisión.

Así, actores poco conocidos se disfrazaron de espantapájaros, flores o máquinas para llevarles a los niños *El tesoro del saber*, un programa didáctico, totalmente producido por Televisa, que explicaba a los chicos los inventos más importantes del mundo o el proceso de fotosíntesis. El escaso auditorio adulto, para nada popular sino más bien educado, comenzó a interesarse en este canal por la transmisión de algunos programas de debate, aunque éstos aún eran muy controlados. Por ejemplo, *Contrapunto*, el programa de debate que condujo Zabłudovsky; en él, varios especialistas discutían sobre un tema, pero el programa era editado e inducido por el conductor. Frecuentemente era comparado con el programa *Para Gente Grande* que Ricardo Rocha había iniciado en 1980. Esta revista televisiva, con artículos de fondo, reportajes y entrevistas extensas con personajes lo mismo de la cultura popular que de la élite, tuvo gran éxito en sus dos etapas de transmisión —se suspendió por tres años porque Azcárraga le pidió a Rocha que se concentrara en el que sería su nuevo proyecto informativo ECO, y retornó a principios de los noventa— por la frescura que introdujo en la programación cultural de entonces. Popular también fue en esa época el programa de cultura musical *Estudio 54*, que condujo Jaime Almeida con un estilo desenfadado y poco solemne.

También destacó *Conversaciones con Octavio Paz*, una serie de entrevistas de diversos intelectuales y el poeta, que se grabaron a mediados de 1983, pero que se transmitieron en marzo de 1984. En esos años arreciaron las críticas contra Paz por su cercanía con Televisa y su amistad con Azcárraga. Sus detractores decían que el poeta, quien había participado en forma esporádica en la televisión desde mediados de los años setenta, moderaba su discurso por usar como tribuna a Televisa. Hasta una columnista llegó a nombrarlo “Pazcárraga”. Algunos de sus interlocutores, como Jaime García Terrés, director del Fondo de Cultura Económica, defendieron el derecho de Paz de usar los medios de comunica-

ción disponibles y señalaron que era un privilegio oír en forma masiva a un hombre con la lucidez del poeta. En noviembre de ese año, el periodista y escritor Roberto Blanco Moheno abonó en favor de Paz desde las páginas de *Siempre!*: “Octavio Paz no trabaja para Televisa, niños idiotas, sino que aceptó utilizar el medio más formidable con que cuenta la técnica moderna para expresar sus ideas”. La polémica sobre la presencia de Paz en Televisa, sin embargo, lo perseguiría hasta sus últimos días.

El problema eran los jóvenes. Con títulos tan poco originales como *El mundo de los jóvenes*, *Deporte juvenil* o *Reporte juvenil*, el Canal 8 no lograba atraer a este segmento del público que lo único que quería era ver películas y escuchar música. Azcárraga entonces tuvo una idea: ¿por qué no hacer un programa cultural que fuera una mezcla de museo con discoteca, en donde cada cuarto es un mundo aparte y los temas cambian muy rápido? Llamó a Luis de Llano Macedo y le explicó el concepto. No quería algo aburrido sino diferente, hecho de puros pedacitos. Nació entonces *Video Cosmos*, un programa de cuatro horas de duración, que transmitía cápsulas de diferentes temas, por siete minutos, máximo, cada una.

Video Cosmos, de hecho, empezó a transmitirse en 1986 en lo que sería ya Canal 9. El 22 de abril de 1985, el Canal 8 se transformó en el 9 por movimientos en el espectro electromagnético, particularmente por el lanzamiento que haría el gobierno del Canal 7. El Canal 9 nunca tuvo una gran audiencia, por lo que podría decirse que fue un proyecto fallido, pero otorgó a Televisa prestigio en lo cultural y en lo político.

Emilio siguió apoyando al canal cultural en términos financieros y dejó en libertad a Miguel Sabido para que hiciera lo que quisiera. Además de las razones políticas, algunos lo atribuyen a su genuino interés en el arte. Azcárraga fue benefactor de varios artistas mexicanos, como Francisco Corzas y Juan Soriano. Corzas, quien murió en 1983, de hecho llamaba a Emilio su Lorenzo di Medici, en referencia al legendario mecenas. Si bien adoraba la pintura contemporánea, también apreciaba enormemente la música. Azcárraga fue amigo, por ejemplo, del compositor y pianista polaco Arthur Rubinstein, especialista en Chopin, a quien Azcárraga le dedicó una serie de siete partes para rendirle homenaje tras su muerte en 1982. Su gusto por la literatura, sin embargo, era limitado. Aunque leía de vez en cuando, y recomendaba libros, no era un gran lector, pero nunca lo ocultó. Cuando salió el libro *Tiempo nublado* de Octavio Paz, dijo frente a varios de sus colaboradores: “Daría cualquier cosa por entender ese libro”.

Pese a su inclinación por el arte, que fue desarrollándose y refinando con los años, ésta no era suficiente como para convertirse en samaritano. El Canal 9 no era negocio y habría que ponerlo a producir. El repunte de la economía trajo como consecuencia un aumento de anuncios publicitarios (hay que aclarar que antes no había anuncios que vender y no era gran sacrificio, pero en 1990 ya había

mucho que vender y el sacrificio era enorme). La decisión de mantener un canal de la naturaleza del 9 habría sido principalmente política y cuando Azcárraga ya no sintió la amenaza estatal de quitarle las concesiones, decidiría cancelarlo el 19 de noviembre de 1990. Un día, de la nada, le diría a Sabido:

—Bueno, Miguel, se acabó tu canal pendejo.

—Ni es pendejo ni es mío, pero y ahora ¿qué vamos a hacer? —preguntó el escritor.

—¿Con qué?

—Con el compromiso social de la televisión.

—Nada, yo no voy a hacer nada. A mí me vale.

Una indiferencia bastante costosa para Azcárraga: mantuvo el canal económicamente durante casi ocho años sin recibir ingreso alguno. Y así, como dijo un colaborador del canal cultural: “De un día para otro, el Canal 9 se convirtió en el Canal 4 de quince años atrás, puras repeticiones”.

El Tamayo affaire

Siguiendo un poco esta vena cultural, Azcárraga también promovió el arte contemporáneo a través de una conveniente ventana: el Museo Tamayo. Desde que abrió sus puertas el 29 de mayo de 1981, el Museo Tamayo abrigó a grandes artistas nacionales, como el propio pintor oaxaqueño Rufino Tamayo o el popular Diego Rivera, como a los reconocidos pintores extranjeros, Picasso, Matisse y David Hockney.

Tamayo había soñado siempre con tener un lugar propio donde exhibir su prolífica obra y el gobierno de López Portillo quiso complacerlo. Grupo Alfa era gran coleccionista de Tamayo y encantado quiso participar y sumó a su todavía socio, Televisa, en la empresa de construir el Museo Tamayo. En 1980 comenzaron las tareas. El gobierno puso el terreno, al lado del Museo de Antropología, en el Bosque de Chapultepec, Grupo Alfa y Televisa pagaron la construcción, y el pintor contribuyó con gran parte de su colección inicial.

Sumida en problemas financieros, Alfa no pudo mantener su compromiso de patrocinar el museo y se retiró. Azcárraga en cambio, decidió quedarse pues si Tamayo iba a donar sus pinturas a México, Televisa lo apoyaría, porque “nadie le ha dado nunca nada a México”, dijo en una típica muestra de su usual retórica nacionalista. Pero efectivamente, hasta esa época, no había habido realmente una tradición por parte del sector privado para patrocinar las artes de manera masiva. A partir de ese momento, Televisa tomó la estafeta y se erigió en guardián de la cultura nacional; a cuenta de Azcárraga corría ahora proteger y difundir la cultura de México. Los Azcárraga, Emilio y Paula, se interesaron por ver qué sucedía en términos de arte en el resto del mundo, impulsados por sus amigos Jacques y Natasha Gelman.

Jacques, un importante productor de cine, con quien Azcárraga había tenido algunos negocios filmicos, era una especie de figura paterna para Emilio. Asesorado por los Gelman, Azcárraga había comenzado a comprar arte en la década de los setenta. Jacques y Natasha estaban muy bien conectados en el mundo del arte y tenían muy buen gusto, así que introdujeron a Azcárraga y a Cussi en la vida de los *dealers*, los patronatos y las mesas directivas de varios museos. Azcárraga vio —a través de sus ojos de príncipe renacentista— el potencial reconocimiento que este mundo podría traer a su persona. También paladeó la idea de que México pudiera distinguirse en el “competitivo mundo de la cultura”, por lo que también hubo un motivo patriótico en su decisión de incursionar de lleno en el laberinto del arte.

Para supervisar la instalación de la colección Tamayo durante la exposición inaugural, Jacques Gelman recomendó a Pierre Schneider, corresponsal de arte para la revista francesa *L'Express*, y Bill Lieberman, director del Museo de Arte Moderno (MOMA). Schneider y Lieberman, que le dieron gran respetabilidad al museo, se encargarían a su vez de asegurar que el museo cumpliera con los estándares internacionales de seguridad, control climático e iluminación entre otros, para poder pedir prestadas importantes obras del extranjero para exhibiciones temporales.

Para director, Gelman recomendó a un cubano-americano muy popular: Alberto Raurel. Al año siguiente de la apertura del museo, Raurel montó una exposición de Picasso, la primera gran exhibición que fue responsabilidad de Televisa, que tuvo gran asistencia y que mostró lo que podía hacerse con recursos y una buena organización. Claro que ayudó en gran parte la promoción que Televisa hizo en televisión. Todo mundo sabía de ella. La exhibición también ayudó a restaurar la reputación de México, que se había despeñado por rumores de que grandes obras acababan colgando de las paredes de las casas de presidentes y altos funcionarios.

Por su parte, el curador neoyorquino Robert Littman había intentado organizar una exhibición de Hockney en Nueva York, sin mucho éxito porque no encontraba el lugar ideal. Cuando vio el Museo Tamayo, pensó que era el espacio perfecto para la obra de Hockney; más aún sabiendo que contaría con el apoyo de la maquinaria publicitaria de Televisa. Entonces trajo al pintor británico y a varios expertos a México; todos se convencieron de que Raurel estaba haciendo un buen trabajo. Acordaron que la exhibición del artista estadounidense, “El Gran Teatro de David Hockney”, que se encontraba de gira en Estados Unidos, se montara en el Tamayo a principios de 1984. Sin embargo, ya con los preparativos en marcha, Raurel fue asesinado durante un asalto en Polanco.

Televisa decidió exhibir una colección de Diego Rivera que pidió prestada a Dolores Olmedo. Rivera había sido enemigo ideológico de Tamayo, y eso sí que encendió al artista de las sandías. Televisa, sin embargo, no lo hizo por venganza —o no completamente— porque con la muerte de Raurel, el Museo Tamayo

necesitaba una exhibición que pudiera organizarse rápida y fácilmente mientras se encontraba un nuevo director. Azcárraga pidió a Littman ocupara el puesto y éste, a su vez, propuso que hicieran la exhibición de Hockney y decidieran después. La exhibición, que se presentó de febrero a mayo de 1984, fue todo un éxito. Hockney estaba sorprendido de ver cámaras de televisión por todas partes. La cobertura también fue transmitida por SIN y cuando Hockney regresó a su casa en California, su muchacha, de origen mexicano, le dijo que lo había visto y finalmente se había dado cuenta por qué su patrón era ¡tan importante!

Mientras tanto, Littman aceptó la oferta de Emilio y a partir de 1984, tomó el mando del Tamayo y se vino a vivir a México. Pero Tamayo reaccionó en contra de Littman criticándolo ante los periodistas por su homosexualidad. De entrada no le caía bien porque sentía que representaba a Televisa y después de las exhibiciones de Hockney y de Robert Rauschenberg, Tamayo se quejó de que Littman sólo hacía exposiciones de artistas *gay*. Además, el pintor sentía que él debía tener mayor poder de decisión sobre las exhibiciones visitantes y las políticas estéticas del museo; Televisa sentía que, dado que era la empresa la que estaba financiando el museo, era quien debía tomar las decisiones. Tamayo quería que el museo fuera para él y sus amigos artistas; Televisa quería que fuera respetable y prestigiado, lo que estaba logrando con exposiciones como la de Picasso, y pasando la voz a través de la promoción televisiva.

En 1986, año en que México iba a ser la sede de la Copa del Mundo, Tamayo decidió desafiar a El Tigre y volcó su furia en la prensa: “Estoy dispuesto a hacer un gran escándalo ahora con esto del futbol... si el problema del museo no se resuelve”. Describiéndose como la víctima del “monstruo de Televisa” que ahora quería también dominar el mundo del arte y la cultura, Tamayo, de 86 años de edad, amenazó con ponerse en huelga de hambre una vez que iniciara el Mundial, si no se volvía a exhibir la colección Tamayo completa. La colección constaba de más de 300 obras pictóricas y escultóricas con un valor mayor a los \$10 millones de dólares. Argumentaba que él había donado esa colección al pueblo de México, no a la familia Azcárraga.

Para el Mundial, Azcárraga quiso que Littman organizara una exposición en honor de los italianos, que eran los campeones defensores tras haber obtenido la Copa en 1982. Así que con el patrocinio de la compañía Olivetti, Littman se puso a montar una muestra sobre diseño italiano. Otro gran éxito: visitarían la muestra unas 350 mil personas.

Con los reflectores internacionales a la mano, Tamayo se aprovechó, llamó al presidente De la Madrid y amenazó con declararse en huelga de hambre en los escalones del museo en tres meses. No hubo alternativa. El 23 de mayo de 1986, semanas antes de que comenzara el Mundial, Televisa anunció que se retiraba del museo: “Por acuerdo del señor presidente de la República, él ha asignado al secretario de Educación Pública, Miguel González Avelar, para que el Museo Rufino Tamayo pase a formar parte del patrimonio nacional”. A partir de enton-

ces, el Museo Tamayo comenzó a decaer por falta de fondos y la desorganización de los Tamayo. Hoy, el museo es apenas sombra de aquellos días cuando era considerado el mejor museo de arte moderno de la ciudad de México.

Un viejo conocido, un primer rival

Por más de quince años, Emilio Azcárraga dedicó parte de su tiempo al cultivo de las relaciones políticas y a tejer su red de influencia dentro del sistema mexicano. Del mismo modo que empezó a consolidar su coto de poder dentro de la empresa, Azcárraga se dio a la tarea de identificar quiénes eran las piezas fundamentales del sistema que aceptarían sus operaciones desde la burocracia estatal. Este trabajo estratégico rendiría frutos en varias ocasiones.

Una de esas ocasiones, quizá una de las más evidentes, fue cuando José Joaquín Vargas y Gómez, ex director de Canal 8 y presidente de la empresa productora Telerey, quiso entrar a competir con el sistema de televisión por cable de Azcárraga. El Tigre saltó; ¿cómo se atrevía Joaquín Vargas a desafiar su cómoda operación?

La historia comenzó así: Al poco tiempo de haber dejado el Canal 8, don Joaquín Vargas recibió de un amigo una videocasetera Umatic. Don Joaquín, entusiasmado con el sistema de reproducción del aparato, en 1976 fundó Telerey, la primera compañía de producción independiente en México, fuera de Televisa. A través de esta empresa, don Joaquín y sus hijos se dedicaron a hacer programas de capacitación para empresas, como las tiendas Gigante y Comercial Mexicana, y algunas dependencias del gobierno, como la Secretaría de Agricultura y la de Obras Públicas. Luego vino la producción de comerciales y Telerey comenzó a comprar cámaras, equipo y hasta una unidad móvil para profesionalizar la empresa. Entonces, un funcionario de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) sugirió a los Vargas que hicieran una solicitud para obtener la concesión de un canal de televisión, puesto que ya tenían la infraestructura básica para operarlo.

A principios de los ochenta, Vargas se interesó en la nueva tecnología conocida como MDS (Multipoint Directional System) —que estaba en pruebas en Estados Unidos— y decidió intentarlo. En junio de 1983, la familia Vargas hizo una solicitud de concesión de “un sistema restringido de imágenes de televisión” al gobierno del presidente De la Madrid, a través de la SCT. La solicitud era para operar este sistema que transmite por microondas en la ciudad de México y el área metropolitana. La SCT le ofreció una concesión para una estación UHF, pero Vargas declinó la oferta y pidió un grupo de frecuencias MDS, ya que su plan era operar un sistema multicanal de televisión de paga —una especie de TV por cable, sin cable— con la particularidad de que cada frecuencia de MDS podía dividirla hasta en ocho canales, lo que ofrecía un gran potencial.

Las autoridades otorgaron la concesión de MDS a los Vargas en diciembre de 1984, pero Azcárraga no estaba dispuesto a permitirlo. A través de su filial de televisión por cable, Cablevisión, metió un amparo en contra de la resolución oficial, argumentando que el Distrito Federal no era tan grande para soportar dos sistemas de televisión de paga. Comenzó entonces una larga batalla legal que duraría casi cinco años antes de que Telerey pudiera operar su licencia.

Don Joaquín Vargas, quien siempre mantuvo buenas relaciones con el gobierno, fue a visitar a De la Madrid para discutir su situación. El presidente le dijo: "No le puedo dar la concesión porque Televisa me es muy importante, pero le prometo que antes de que salga de la presidencia le permitiré operar la licencia". De la Madrid cumplió su promesa: el 18 de noviembre de 1988 le dio luz verde a la concesión por 30 años de operación. Para entonces, Cablevisión ya había retirado sus objeciones iniciales. Algunos lo atribuyen a una concesión de Azcárraga a las presiones que a partir de 1986 el gobierno empezó a ejercer sobre Televisa. Aunque De la Madrid apreciaba el valor político de esta empresa, despreciaba la prepotencia de Azcárraga y en más de una ocasión se lo hizo sentir.

Así, con la anuencia del presidente De la Madrid, y el apoyo del entonces secretario de Programación y Presupuesto, Carlos Salinas de Gortari, y una inversión de casi \$11 millones de dólares, Multivisión arrancó operaciones en septiembre de 1989 con el noticiero *Para Empezar*, de Pedro Ferriz de Con. Desde entonces, la suscripción al sistema ahora conocido como MMDS (la "m" inicial es de multicanal) aumentó en forma dramática: de dos mil suscriptores en 1989, llegaría a rebasar a la veterana Cablevisión cuatro años después con 250 mil contra 230 mil.

El veto

Al igual que la familia Vargas sufría las agresiones del monopolio, otros que trabajaban para ellos también se jugaban sus carreras. En 1982, su empresa Telerey había empezado a producir telenovelas, empezando con *Lupita*, la primera novela mexicana producida fuera de Televisa en diez años. Su socio era el comediante Raúl Vale, quien a su vez hizo participar a su esposa, Angélica María, así como a su hija (Angélica Vale) y a su suegra (Angélica Ortiz). Angélica María había sido una de las grandes estrellas de la televisión mexicana desde principios de los sesenta, cuando irrumpió en escena como cantante y se convirtió en "La novia de México"; luego protagonizó éxitos internacionales como *Muchacha italiana viene a casarse*. Tenerla a bordo, por lo tanto, significaba para Telerey todo un logro. Sin embargo, Joaquín Vargas tenía menos interés en rivalizar con Televisa, que en ampliar la base de producción en México. Si en otros países,

como Estados Unidos, se contaba con empresas independientes que hacían programas para las cadenas importantes, ¿por qué no en México?

Azcárraga no lo veía así y su postura monopólica animó a varios de sus ejecutivos a amenazar a la familia Vargas: el día que produjeran otra cosa que no fuesen comerciales, Televisa los destruiría. Cuando Telerey ofreció *Lupita* a Canal 2, fue rechazada; aparentemente, Azcárraga percibía a los empresarios independientes como competidores. Por lo tanto, Telerey vendió la novela a Canal 13. Pero ahí no terminó el asunto. Angélica María ya no fue bienvenida en Televisa. Vale fue a ver a Azcárraga para interceder por su esposa. Si el veto le correspondía a alguien debería ser a él mismo, dijo. En cambio, Azcárraga vetó a toda la familia, incluso la suegra. Al ser relegada al Canal 13, una televisora rival de escaso presupuesto, y al ser negada los mecanismos de apoyo de Televisa —desde revistas hasta radio— dejó a Angélica María muy aislada de su público.

El veto hacia Angélica María fue uno de los casos más famosos, pero de hecho se dio toda una serie de incidentes que provocaron que actores, presentadores y ejecutivos fuesen expulsados de Televisa, a pesar de sus constantes negativas de que se trataba de un veto. “No hay vetos en Televisa”, declaró Miguel Alemán a *El Universal*, cuando se le preguntó sobre Angélica María y Raúl Vale. Ciertamente el veto era menos común de lo que se pensaba; más bien algunos productores comenzaron a utilizarlo como un pretexto para negarle papeles a actores con quienes no querían trabajar. Le dirían a los actores que la base de datos computarizada de Televisa —“Rita, la maquinita”— les había dado luz roja. De ahí la conocida frase de: “Rita no te aceptó”. Pero la lista negra sí existía; “Lista de Actores que No Interesan a Televisa” se titulaba, y era revisada regularmente y enviada a Víctor Hugo O’Farrill y Jorge Galina.

En la mayoría de los casos, los empleados de Televisa se sentían “con la camiseta bien puesta”. Sin embargo, algunos también se sentían con la libertad de elegir. Ése fue su error.

En 1977, cerca de 500 actores encabezados por Enrique Lizalde renunciaron a la Asociación Nacional de Actores (ANDA), denunciándola por corrupción y formaron la Sociedad de Actores Independientes (SAI). Esta acción en sí misma no perturbó a Televisa. Sin embargo, en 1979, cuando Chespirito alcanzó un gran éxito con *El Chanfle*, Azcárraga ordenó que se prepararan más películas que incluyeran a sus estrellas más importantes. Cuatro de ellas: Lucía Méndez, Ofelia Medina, Juan Ferrara y Héctor Bonilla, estaban afiliadas a la nueva asociación. En vista de que el SAI no tenía relación con el sindicato de la industria cinematográfica, el STPC —que era la matriz de la ANDA— sus miembros no podían participar en películas filmadas en México sin que esto causara una ruptura con el SAI. Azcárraga llamó a Medina y Bonilla a su oficina (el patrón probablemente habló a solas con la Méndez). Azcárraga les dijo que estaba a favor de la dignidad, “pero si la dignidad va contra Televisa, la dignidad se va al carajo”.

Medina y Bonilla no se retractaron, y por ello fueron puestos en la lista negra durante un año.

La constante amenaza del veto afectaba la moral de los actores, para quienes los halagos ocasionales de Azcárraga no eran suficientes para compensar la angustia. La arrogancia que exhibía tenía un efecto contagioso: otros ejecutivos adoptaban la misma postura soberbia. De la misma forma que El Tigre solía controlar a sus más altos ejecutivos con rugidos ocasionales, estos últimos hacían exactamente lo mismo con sus subalternos, quizá para recuperar la sensación de poder de la que habían sido despojados por su jefe. Algunos adoptaron una actitud expresada en un texto en inglés colocado en la puerta de Emilio Diez Barroso: "*There are two sides to every issue, and I don't give a shit about yours*" ("Hay dos versiones de cada historia, y la tuya me vale madres"). En cualquier país, los actores y productores son famosos por su tendencia a quejarse por todo, pero aún así, en Televisa el resentimiento respecto de esta autocracia era ya profundo y generalizado. El productor Joaquín Salcido, después de irse al Canal 13, definió a Televisa como: "Una empresa que concibe al artista como un individuo sin voluntad propia, dispuesto a trabajar al precio que le digan, donde le digan, cuando le digan y en lo que le digan". O como dijera Enrique Cuenca El Polivoz, otro desertor al Canal 13: "En Televisa, robotizan al artista".

En la mayoría de los casos, aquellos que renunciaron o fueron despedidos continuaron con sus carreras en otros lugares, aunque con un perfil más modesto. Algunos recibieron el perdón real de Azcárraga después de un año y regresaron a su *castillo*. Pero hubo otros que casi desaparecieron del mapa. Para prosperar fuera de Televisa, después de años de apapachos y privilegios y, en el caso de los ejecutivos, tras sucumbir al contagio de la arrogancia, requería de mucho carácter o de mucha suerte. Para algunos, el golpe del exilio era demasiado duro de soportar.

Éste fue particularmente el caso de Juan López Moctezuma. En los años sesenta, llegó a ser uno de los talentos más brillantes de TSM, con grandes habilidades como periodista de televisión y productor de cine. En 1977, Azcárraga lo nombró presidente de la nueva subsidiaria en Madrid, ya que la producción de noticieros y películas serían las actividades principales de esta oficina. Cuatro años más tarde, Azcárraga mandó llamar a López Moctezuma y lo despidió. Su segundo de a bordo en Madrid fue informado solamente que "había criterios distintos". Se rumoraba que López Moctezuma había rechazado la solicitud de Azcárraga de volar a París en ocasión de la muerte de su hija ocurrida unos meses antes; otros decían que Azcárraga pensaba que le había estado robando, ya que un auditor clamaba que había un faltante de \$6 millones de dólares en los libros. (López Moctezuma solía mofarse diciendo: "¿Quién podría ser lo suficientemente estúpido para robarle al Tigre?") Al recibir la noticia de su despido, estaba convaleciente de una cirugía; poco después, su matrimonio fracasó. Sufrió un colapso nervioso. Durante los años siguientes —hasta que se

murió en los noventa— López Moctezuma sería visto en el Café Parnaso en Coyoacán, fumando cigarro tras cigarro, con apariencia desmejorada y temblando visiblemente.

El Quinto Poder, en acción

Como parte de los ajustes que emprendió el gobierno para enfrentar la profunda crisis económica heredada del gobierno de López Portillo, De la Madrid comenzó a circular la idea de una privatización masiva de empresas estatales y paraestatales, y así allegarse los recursos que resultaban tan urgentes para el país. Azcárraga y sus socios vieron en la desesperación del gobierno una gran oportunidad de negocio y no la dejaron pasar. Dos días antes de su asesinato, el 28 de mayo de 1984, el respetado columnista Manuel Buendía de *Excélsior* publicó que un grupo de prominentes empresarios, encabezados por Emilio Azcárraga, se había organizado un mes antes en una sociedad anónima de capital variable, denominada Libre Empresa (LESA). El fin de esta agrupación era adquirir todas aquellas empresas de las que el Estado tuviera que deshacerse por la crisis económica.

El directorio de la empresa tenía en sus tres puestos principales a altos ejecutivos de Televisa: Azcárraga como presidente; Alejandro Sada, vicepresidente corporativo de Televisa, como tesorero; y Valentín Molina Piñeiro, vicepresidente de la Coordinación Cultural de Televisa, como secretario. El grupo incluía a destacados empresarios de diversos ramos, como Carlos Slim, de Tabacalera Mexicana (quien después compraría el monopolio telefónico del país); Juan Diego Gutiérrez Cortina, del grupo constructor Gutsa; Antonio Madero Bracho, de la empresa química Synkro; y Fernando Senderos, del grupo industrial DESC, entre otros.

Al hacerse pública la intención del grupo, hubo una gran oposición de la opinión pública: ¿estas cuantas manos se apoderarían del país! La iniciativa falló, entre otras razones, porque la impresión general era que si Televisa ya operaba como monopolio, darle el poder de controlar casi 400 empresas que el gobierno quería vender, era entregarle el trono de México.

Con este antecedente, dos años después —en mayo de 1986— circuló también el rumor de que Azcárraga pretendía asociarse con ex banqueros como Manuel Espinosa Yglesias, antiguo dueño de Bancomer, para adquirir la aerolínea Mexicana. Televisa negó esa versión. Sin embargo, en los años por venir, habría al menos dos ocasiones de venta de grandes empresas paraestatales que tentarían al Tigre.

La madrugada del 17 de junio de 1985, México llegó al espacio. Esa mañana, el primer satélite de propiedad mexicana, el *Morelos I*, fue puesto en órbita a través

del transbordador *Discovery*, de la NASA. Cinco meses después, el 26 de noviembre, se lanzó el segundo, el *Morelos II*, que esta vez tomó el taxi *Atlantis*, también de la NASA. Este último lanzamiento fue significativo porque en el transbordador viajaba el primer astronauta mexicano, el doctor Rodolfo Neri Vela. Los satélites, construidos por la empresa estadounidense Hughes, permitirían realizar transmisiones a cualquier punto del país.

Para los cronistas de esos años, fue “un acontecimiento memorable”; para los críticos de Televisa, como Raúl Trejo Delarbre, la cobertura del evento fue “fastuosa y desmedida”. El sistema satelital mexicano, decían, no contaba con un plan de uso educativo o social concreto y sólo respondía a los intereses de la televisión privada. Pero las voces críticas fueron apagadas por el gran despliegue de publicidad que Televisa hizo del lanzamiento. La empresa logró contagiar a la gente con la novedad del evento, aplaudiendo el proyecto con aires nacionalistas y de modernidad. Los satélites *Morelos* representaron un signo de progreso para muchos mexicanos; una enorme alegría particularmente para uno que insistió 20 años para que sucediera: Emilio Azcárraga. Desde 1965, Azcárraga había propuesto el lanzamiento de un satélite mexicano al gobierno del presidente Díaz Ordaz, quien prefirió desarrollar la red de microondas; con el presidente López Portillo negoció la posibilidad en 1980, y finalmente lo obtuvo con el presidente De la Madrid en 1985.

El proyecto de un sistema satelital mexicano comenzó a cobrar forma en octubre de 1980, cuando la SCT anunció que México contaría con su propio satélite hacia 1985; llevaría el nombre de *Iluicahua*, “señor del cielo” en náhuatl. Un año después, el presidente autorizó la ejecución del proyecto. Mientras el día del lanzamiento llegaba, Televisa tuvo que apoyarse en los servicios del satélite estadounidense *Westar III*, de la empresa Western Union, que rentó con autorización de SCT para sus transmisiones. Este satélite le permitía cubrir el territorio mexicano y al mismo tiempo transmitir directamente a Estados Unidos 19 horas diarias de programación para SIN. Para sus propias transmisiones, el gobierno mexicano rentó tiempo en tres de los transpondedores de uno de los satélites del consorcio Intelsat.

Hubo al menos tres razones que llevaron al gobierno mexicano a decidirse a invertir en un sistema satelital después de tanto tiempo: primero, que la red de microondas ya estaba saturada y era obsoleta; se necesitaba un sistema alternativo de telecomunicaciones que permitiera satisfacer las limitaciones del existente. Segundo, que Japón regaló a la SCT la primera estación terrena en 1980, lo que ponía la primera piedra para desarrollar el sistema de satélites. Tercero, que el gobierno atravesaba uno de los periodos de crisis económica más agudos de la historia y no estaba en condiciones de asumir el financiamiento de un proyecto de tal magnitud, aunque contaba con la garantía del apoyo económico de la empresa de telecomunicaciones más importante del país, Televisa, que constantemente había manifestado su interés en participar en la adquisición de los satélites.

El 5 de julio de 1982, Televisa y el gobierno firmaron entonces un acuerdo para la instalación del sistema de satélites *Morelos*. Ni el Canal 11 ni el 13 participaron en las negociaciones contractuales. Televisa decidió entonces la instalación y el equipamiento de estos satélites, que tendrían un promedio de nueve años de vida y cuyo costo aproximado fue de \$150 millones de dólares.

Consciente del ambicioso interés de Azcárraga en el negocio de los satélites, en cuanto tomó posesión, De la Madrid cambió el Artículo 28 de la Constitución para que toda comunicación satelital fuera considerada como “una actividad estratégica a cargo exclusivo del Estado”. Pero Azcárraga no quitó el dedo del renglón y prácticamente fue moldeando las políticas gubernamentales sobre el uso de los satélites; el tipo de aparatos, su ubicación, la distribución del tiempo; todo fue determinado por las necesidades de transmisión de Televisa.

No era la primera vez que Azcárraga influía en las políticas de comunicación federales; su opinión tenía gran peso en cuanto al otorgamiento de concesiones o en el establecimiento de tarifas de servicios de comunicación. Un año antes del lanzamiento de los satélites *Morelos*, en enero de 1984, Emilio dirigió una carta al subsecretario de Comunicaciones y Desarrollo Tecnológico de la dependencia, Javier Jiménez Espriú, en la cual impugnó el alza en las tarifas por la conducción de señales. Por el mismo servicio, Televisa tendría que pagar el doble en México que en Estados Unidos; insistía, por tanto, en su solicitud para poder utilizar el satélite estadounidense *Galaxy I*, para la transmisión de señales entre los dos países.

“La magnitud de los costos de servicios de conducción de señales está haciendo a esta empresa considerar seriamente la racionalización de su utilización y pudiera llevar a motivar, muy a nuestro pesar, el deterioro del servicio que se proporciona a los mexicanos en cuanto a información a nivel nacional y con un nivel de calidad y excelencia internacionalmente reconocidos”, advirtió Azcárraga en la carta. No logró la reducción de las tarifas, pero obtuvo facilidades de pago.

Poco antes del lanzamiento de los satélites *Morelos*, la SCT preveía que cuando éstos se utilizaran a su máxima capacidad, conducirían un 30% de señales de carácter educativo y cultural y en un 45% las señales de telefonía, radio y televisión comerciales. Sin embargo, pese al bombo y platillo con que se anunció el plan satelital, al concluir la década, la televisión comercial —tanto privada como estatal— utilizaría menos de la mitad de la capacidad destinada a transmisión televisiva en *Morelos I*. Aunque había planes para que el Canal 13 pudiera transmitir su señal vía satélite, éstos se retrasaron, ya que desde 1980, Televisa había acordado con el gobierno que inicialmente la empresa tendría el uso exclusivo del satélite, a cambio de su cooperación en la construcción del sistema.

Ese octubre, Televisa acordó con la SCT el establecimiento de 80 estaciones terrenas para captar la señal de los satélites; 36 serían colocadas por el Estado y las 44 restantes correrían a cargo de la empresa. Éstas seguirían perteneciendo al Estado, pero a cambio, Televisa recibía el derecho de usar prioritariamente el

sistema satelital para transmitir su programación. Con la operación de las estaciones, se integraría a 15 millones de mexicanos que por vivir en regiones aisladas no recibían la señal televisiva.

Entre 1983 y 1988, los ingresos obtenidos por el gobierno federal por la prestación de servicios de telecomunicaciones crecieron casi 2 mil 800%, en gran medida por la renta del sistema satelital. El gobierno mexicano se benefició financieramente y pudo poner rápidamente el sistema en marcha, pero quien sacó la tajada más grande del pastel al comercializar nuevas áreas de televisión a través del satélite fue Televisa. Dado que el gobierno se encargaría de los costos de manutención del sistema satelital, este ahorro, aunado a los incrementos que se esperaban en publicidad, y el hecho de que Televisa transmitiría inicialmente sin competencia, resultaría de gran ventaja para la empresa.

Una vieja bodega y una transmisora del Canal 13 bastaron para que, después de varios intentos frustrados —al menos cinco— saliera al aire el Canal 7, el nuevo canal estatal. El 18 de mayo de 1985, el Canal 7 tomó bajo su dominio las repetidoras de lo que era Televisión de la República Mexicana (TRM), y comenzó transmisiones a nivel nacional. Este nuevo canal —que primero estableció su sede en Toluca, Estado de México, y luego se mudó a las instalaciones del Ajusco, al sur de la ciudad de México— también absorbió los estudios del organismo descentralizado Productora Nacional de Radio y Televisión (Pronarte). Pronarte había sido creada en 1977 para producir los programas que se transmitían en los tiempos oficiales, pero fue liquidada en marzo de 1985.

La creación de este canal fue parte de una estrategia gubernamental más amplia que buscaba hacer más eficiente la cadena estatal de medios. Desde el principio de su administración, el presidente De la Madrid quiso poner orden en la televisión estatal. Una de las primeras medidas de su gobierno fue solicitar una auditoría del Canal 13. Fueron incontables las irregularidades en las que había incurrido el canal, incluido un préstamo por \$5 millones de dólares, solicitado en 1981 a través del Banco de Comercio Exterior para reposición de equipo que nunca se ejerció para ese fin. Ya con cuentas claras, las autoridades decidieron organizar su estructura de medios y sumar los recursos estatales de comunicación que por más de una década habían estado desperdigados.

En cuanto a la televisión, el gobierno decretó cambiar el nombre del existente Instituto de Televisión y denominarlo Imevisión (Instituto Mexicano de la Televisión) en marzo de 1985. Esta nueva empresa actuaría como controladora de los canales estatales: el Canal 13, que había iniciado operaciones desde 1968 y en manos estatales desde 1972, y el Canal 7, cuya operación era inminente. Ahora sí, la televisión estatal estaba lista para intentar convertirse en una opción ante la televisión comercial.

De hecho, en sus inicios, las autoridades señalaron que Canal 7 se orientaría a las clases populares, y haría una oferta creativa en la programación; planeaba

transmitir noticias, documentales, programas educativos, mesas de debate, series, deportes y cine mexicano. “Deseamos ofrecer una alternativa a la televisión comercial”, aseguró el director de Imevisión, Pablo Marentes. Pero el Canal 7 no presentó grandes novedades en su programación, que sólo ocupaba diez horas al día. En gran medida repetía las fórmulas del Canal 13 y hasta de Televisa, aunque dieron entrada a programas que las otras televisoras rechazaban, como las caricaturas orientales *Candy*, *Candy* o telenovelas extranjeras, como *Días de baile*, producida por TV Globo y estelarizada por Sonia Braga.

Quizá su fuerte fueron sus programas de servicio social y sus coberturas deportivas, que superaban los de Televisa. En el área de noticieros, Joaquín López Dóriga fue nombrado director del Sistema Nacional de Noticieros de Imevisión, pero siendo la televisión estatal, su línea editorial era oficialista. Y sus programas de comentario alcanzaron cierta respetabilidad con la participación de algunos intelectuales y escritores como el escritor Carlos Fuentes, el periodista Ricardo Garibay y el poeta Jaime Sabines.

Marentes sabía que la competencia con Televisa sería difícil y decidió seguir la máxima de “si no puedes vencer al enemigo, únete”. Un primer paso fue un convenio de cooperación con Televisa para la cobertura del Mundial de 86, Teleméxico. El segundo paso que dio Imevisión para meterse a la competencia, fue contratar a la compañía de medios Creatividad Corp. para el establecimiento de un bloque comercial en el horario estelar de las 21:00 a las 22:00 horas en el Canal 7. En un principio, Creatividad Corp. se dedicaría a importar programación de España, Brasil e Italia, y posteriormente intentarían producir programas localmente para transmitirse en el horario nocturno, que la televisora denominó Barra 2001. Con estas medidas, Imevisión intentó, si no competir, sí ofrecer una televisión más digna que la que había hecho anteriormente.

Para entonces, el modelo mexicano de televisión que había determinado el funcionamiento de la televisión tanto pública como privada, durante los últimos diez años, se iba diluyendo. Ya no existía el equilibrio que se había logrado entre la televisión comercial y la televisión estatal en 1972; regresaba el modelo de competencia que antes había enfrentado a TSM y a TIM, aunque no con la misma fuerza.

Mientras se reacomodaba la industria televisiva, apareció en las librerías un volumen que pronto se convertiría en libro de cabecera para los estudiantes de comunicación: *Televisa: el Quinto Poder*. Este libro sin precedentes, publicado en junio de 1985, reunía una serie de ensayos críticos sobre Televisa, en los que se cuestionaba a la empresa desde diversos ángulos. El título se basaba en una apreciación del periodista Manuel Buendía, quien había dicho en más de una ocasión que si la prensa era el Cuarto Poder (después del Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial), Televisa, solita, detentaba el Quinto Poder. El tono del libro se medía desde la primera página: “En esta táctica de arrinconar al gobierno y de hacer

retroceder históricamente al Estado, nada comparable al caso de Televisa. Esta empresa, que en el fondo depende de la voluntad de un solo hombre, se ha erigido en el Quinto Poder, y quizá aspira a ser llamada en México simplemente *El Poder*.”

Por su parte, el escritor de la revista *Siempre!* Roberto Blanco Moheno, quien había mostrado en ocasiones anteriores simpatía por Televisa, comentó en referencia al libro: “Me río del gasto inútil de la embajada cubana editando un pequeño racimo de ensayos de comunistas para pedir que Televisa sea nacionalizada”. Y según reprodujeron los autores en la contraportada de una de las ediciones, Blanco agregó: “No va a vender el librito por tonto y aburrido”.

Sorpresa se llevaría el escritor: el libro se imprimió cerca de una decena de veces y vendió aproximadamente 50 mil ejemplares.

Víctor Hugo y las novelas vanguardistas

Durante una gira teatral a principios de los ochenta, Héctor Bonilla se encontró una tarde solo y triste en su habitación de hotel en León, Guanajuato. Revisando los canales de televisión, vio una de sus telenovelas. “Ay, qué mierda”, se dijo a sí mismo, y salió de la habitación para comer unos tacos. Al regresar, volvió a encender el televisor y se vio en otra novela, tal vez una repetición en Canal 5. “Es igual de mala”, pensó. Después de su actuación de ese día, regresó al hotel y mientras se desvestía, encendió de nuevo la televisión. Ahí estaba él en otra mala novela. Bonilla se sentó en la cama y lloró. “Me voy a pasar la vida haciendo estas mierdas innumerables”, exclamó desesperado. “¡Habrá que hacer algo!”

Bonilla decidió que ahora haría otro tipo de novelas. Los actores no utilizarían el apuntador electrónico, ya que —consideraba Bonilla— la práctica de grabar aceleradamente había dado como resultado una mala calidad, no sólo en lo referente a la actuación, sino también en los estándares de producción. Las escenas en exteriores se filmarían en escenarios naturales, en lugar de foros, donde incluso se había reproducido la selva brasileña en algunas secciones de *Los ricos también lloran*: un fondo de tela verde con unos árboles en maceta simulaban la ambientación selvática. Los actores y técnicos serían elegidos de los ámbitos del teatro y el cine, logrando mayor realismo y profesionalismo. Bonilla no era el único que pensaba de esta forma. Ana Martín, Ofelia Medina y otros actores talentosos se fueron cansando de los mismos cuentos de hadas y empezaron a presionar para que se les incluyera en producciones más respetables. Tuvieron suerte, ya que las circunstancias empezaban a girar en su favor.

Mientras el sexenio de López Portillo coincidía con la era dorada de las telenovelas en lo comercial, el sexenio de De la Madrid fue testigo de una segunda era dorada, pero con mayor acento en lo artístico. Algunas de las novelas fueron verdaderos éxitos, otras un poco menos, pero todas reflejaban una etapa

de experimentación sin precedente. Esta nueva ola se debió a muchos factores. El mismo Azcárraga preparó el terreno al crear la novela nocturna con *Rina*. La llegada de la serie norteamericana *Dallas*, a principios de los ochenta, impulsó la búsqueda de mayor calidad en la producción, en las locaciones y en la experimentación, con historias que se basaban en la intriga. La crisis económica que se inició en 1982 hizo necesaria la producción de novelas que proporcionaran un tipo diferente de distracción, atractiva no sólo para las masas populares, sino para los sectores de la clase media (cuya preferencia por el Canal 5 se vio afectada por la disminución de programas importados de Estados Unidos). Dicha producción, se esperaba, daría como resultado mayores ganancias en dólares por exportación.

Luego, en 1983, se produjo el gran éxito de *El maleficio*, el trabajo más exitoso de Ernesto Alonso como actor y productor. Dirigida por Raúl Araiza y basada en un guión de Fernanda Villeli, esta novela mostraba que los televidentes, en un mundo trastornado por la crisis, habían desarrollado un apetito por las novelas no tan rosas. La historia presentó a Alonso como un villano que vendió su alma al demonio y orilló a su esposa alcohólica a la locura, además de cometer toda clase de infamias antes de morir quemado. Temiendo el incremento de las supersticiones entre la población, la Dirección de Radio, Televisión y Cine de Gobernación insistió en mantener a un censor en los foros mientras se filmaba *El maleficio*; sin embargo, en lo que quedaba de la década, RTC fue relajando gradualmente la censura, lo que impulsó más la experimentación.

La nueva tendencia también se debió al jefe de Televisa San Ángel, Víctor Hugo O'Farrill. Siendo hijo de Rómulo O'Farrill Jr., Víctor Hugo había ingresado a la empresa a fines de 1965, a la edad de 21 años, como gerente de relaciones públicas, en sustitución de su fallecido hermano. Víctor Hugo era un ejecutivo impulsivo, rebelde y controvertido que tendía a hacer enemigos. Para 1975, ya era director de Canal 4, pero Rómulo y Emilio decidieron entre ellos que el mejor lugar para Víctor Hugo era San Ángel, que por aquel tiempo era un sitio menos activo y al que se conocía en Televisión como "Siberia".

O'Farrill llegó a San Ángel sólo con el encargo de realizar un inventario del lugar. Pero en 1976 —cuando la producción de novelas había concluido su cambio de Chapultepec a San Ángel— fue promovido, a los 31 años, a vicepresidente y jefe de toda la operación. Se ha sospechado que esta promoción fue un gesto de buena voluntad de Emilio hacia su socio Rómulo, pero hubo otra razón. Desde el principio, O'Farrill se rodeó con gente muy capaz, incluyendo a Jorge Galina como director de operaciones y Marta Oliver como jefe de reparto; además, introdujo toda clase de innovaciones en los estudios. Su equipo creó departamentos de maquillaje, vestuario, utilería, diseño de escenarios, reparaciones y una videoteca. Para profesionalizar a su equipo, fueron traídos de Hollywood expertos en maquillaje que ayudaron a los maquillistas a adaptar su técnica para las producciones en color; y fueron traídos desde Europa diseñadores de escena-

rios que enseñaron a los técnicos a instalar escenarios modulares utilizando plásticos, que eran más ligeros y baratos que la madera. O'Farrill fundó el Centro de Capacitación Actoral de San Ángel, cuyos primeros alumnos incluyeron a Daniela Romo, Victoria Ruffo, Humberto Zurita y a la joven Edith González. También se instituyeron talleres para guionistas, mientras que Galina escribió el *Manual de Operaciones de Producción*. Después de largos años de improvisación, todo se catalogaba en computadora y se hacía con apego a normas establecidas.

Una vez revolucionada la parte logística de la producción televisiva, O'Farrill y Galina, con ayuda de Guillermo Cañedo, prosiguieron con la ANDA. Los jefes del sindicato de actores estaban acostumbrados a presentar su pliego petitorio cada dos años, negociando incrementos de salarios mientras degustaban manjares y tomaban tequila, para después irse a casa satisfechos. Pero en 1979, Televisa presentó su propio pliego. La idea era eliminar lo que O'Farrill y Galina consideraban como códigos restrictivos que causaban costos innecesarios a la operación de San Ángel. Mientras que un programa por segmentos, como el de *Chespirito*, era filmado por partes en días distintos, el sindicato decía que a los actores se les debía pagar el día completo por cada sección separada del programa; Televisa quería eliminar este costo adicional. Si bien una novela no podía empezar a filmarse hasta que no estuvieran presentes todos los actores, los estatutos de la ANDA establecían que los actores debían recibir su paga a partir del momento en que llegaban al foro; Televisa insistía en que el reloj empezaría a contar sólo hasta que el último actor llegara. Algunas veces los últimos minutos de un episodio tenían que ser grabados en un segundo día, junto con un capítulo nuevo, y la ANDA estipulaba que a los actores se les debía pagar doble en tales ocasiones; Televisa lo consideraba injusto. La empresa jugó rudo, incluso al amenazar con quitar del aire a *Chespirito*, si los cambios que solicitaba no eran aceptados.

En julio, la ANDA se fue a la huelga. Junto con su objeción al pliego de Televisa, también quería obtener el derecho de exclusividad que dejaría fuera al SAI. (La existencia del SAI representaba una ventaja para Televisa, ya que tenía suficientes actores afiliados como para seguir grabando programas durante la huelga.) Por cinco días, Televisa y la ANDA visitaron al subsecretario del Trabajo, Rodolfo Echeverría, para un arbitraje. Echeverría dio a la ANDA algunas concesiones, incluyendo aumentos de salarios y prestaciones médicas, pero decidió claramente a favor de Televisa.

El prestigio de O'Farrill aumentó, aunque seguía siendo una figura controvertida. Su pasatiempo favorito era ir de cacería a los bosques de Canadá o de safari al África, así como en los pasillos de San Ángel, donde sus presas eran las actrices nuevas. Tan notoria era su preferencia por hacerse acompañar de mujeres jóvenes, que a veces a los actores varones les era muy difícil entrevistarse con él. Hasta a Valentín Pimstein. La legendaria obstinación del productor y su insistencia para hacer agregados de último minuto a sus novelas

exasperaban a O'Farrill, quien también resentía el éxito del chileno. Cuando O'Farrill declaró un día que sólo recibiría mujeres en su oficina, negándose a ver incluso a Pimstein, éste se vistió de mujer y se maquilló, para así poder entrar a la oficina del jefe.

Tanto Emilio como Víctor Hugo tendían a tomar decisiones caprichosas y a exhibir una conducta dictatorial, y por tanto, los choques entre ellos eran inevitables, pero en lo que respecta a su evidente debilidad por las mujeres y a su habilidad para montar a caballo, el joven ejecutivo tenía algo en común con su jefe. O'Farrill llegó a sentir un gran respeto por el liderazgo de Azcárraga, y para los años ochenta, dicho respeto era mutuo.

“Todo lo de San Ángel parece una sinfonía de von Karajan. No tiene errores”, dijo un día Azcárraga, felicitando al equipo de O'Farrill. Años más tarde, Víctor Hugo refería a Emilio como la persona más importante de su vida, su héroe. De hecho, O'Farrill llegaría a ser el segundo patrón más visible en Televisa, temible pero generoso. Su propensión a despedir empleados en el acto, así como por suspender actores y productores que no le simpatizaban mucho, se debió algo al ejemplo que daba Azcárraga. Lo mismo podía decirse de su lado gentil. En una ocasión, un carpintero de 65 años, que había trabajado para la empresa desde principios de los cincuenta, solicitó su liquidación. Su hijo estaba en la cárcel, según dijo, y no tenía otra forma de pagar la fianza. Entonces O'Farrill le dijo a Galina que le diera su liquidación. Una vez que Galina lo hizo, O'Farrill le ordenó que recontratara al carpintero. En otra ocasión, una asistente de vestuario de 50 años tuvo una hija con síndrome de Down y como no podía costear el ingreso de la niña a una escuela especial, le dijo a O'Farrill que se veía forzada a renunciar para poder cuidar a su hija. La respuesta de O'Farrill fue pagar el ingreso de la niña a la escuela, y lo siguió haciendo hasta que la niña cumplió quince años.

Igual que Azcárraga, O'Farrill tenía dos facetas. Mientras algunos recuerdan sus 16 años como el hombre fuerte de San Ángel, como el reinado del terror, los más cercanos a él recuerdan su gestión como una dictadura benigna, en la que cuidaba de sus empleados más humildes e incluso toleraba el abuso por parte de algunas actrices que explotaban su debilidad por las mujeres para su beneficio personal.

Después de seis años en San Ángel, durante los cuales aprendió la filosofía de Azcárraga con respecto a la televisión comercial, O'Farrill empezó a jugar un papel más decisivo en el desarrollo de las telenovelas. A diferencia de Azcárraga, quien se interesaba principalmente en resultados tangibles, como ratings y utilidades, O'Farrill pensaba que ya era tiempo de que la novela mexicana mostrara la madurez de sus 20 y pico de años, prestando atención a los valores de producción y las historias que fuesen algo más que cuentos de hadas. Su experiencia y el hecho de que su padre fuese accionista le otorgaban el capital político sufi-

ciente para introducir cambios no siempre del agrado de Azcárraga, siendo el más importante el aumento del número de productores y directores.

Hasta entonces, casi cada novela era producida por Pimstein o Alonso, que era exactamente como le gustaba a Azcárraga. La contratación de más talentos creativos permitió a San Ángel una mayor producción, además de fomentar la diversidad creativa. También hizo posible que O'Farrill fortaleciera su base de influencia, pues ahora más gente le reportaría, Pimstein estaría en una posición menos favorable para arrebatarle poder, y una mejor clase de novelas podría levantar su posición. Así que O'Farrill abrió las puertas y Patricia Lozano, Ana Martín, Benjamín Cann, José Rendón, Jorge Fons, Juan Osorio, Lucy Orozco y Carla Estrada pudieron ingresar hasta los confines más recónditos del Castillo. Lo mismo ocurrió con el director Carlos Téllez, cuya famosa sociedad con el escritor Carlos Olmos fue la que mejor definió la era de las telenovelas vanguardistas. Afortunadamente para esta gente, a pesar de la estructura de poder piramidal de Televisa, O'Farrill tuvo la suficiente sabiduría para delegar en gente capaz —si bien algunas veces imponía a sus estrellitas en el reparto— y la audacia suficiente para aprobar ideas nuevas y correr riesgos.

Los recién llegados a Televisa necesitaban un “protector”, y Ana Martín era la de Téllez. Ambos trabajaron juntos por primera vez en *Gabriel y Gabriela* (1982), una historia de amor cómica que incluía elementos innovadores como efectos especiales, filmación en exteriores como Mazatlán y Los Ángeles, y el capítulo final ambiguo. En 1984, a Martín se le permitió producir algo suyo: *La pasión de Isabela*. Con un guión de Olmos, esta historia se ubicaba en los cuarenta, teniendo como escenario un cabaret decadente, bien ambientado por Téllez. El presupuesto asignado era bastante generoso, el vestuario y escenografía suntuosos y el reparto pletórico de talentos con experiencia teatral: Héctor Bonilla, Ana Ofelia Murguía, Tito Vasconcelos, entre otros. ¿Por qué Azcárraga, en medio de una recesión, permitió tal extravagancia? Seguramente porque el escenario de esta novela era el mundo de la XEW-Radio y el nacimiento de los ídolos mexicanos de la canción y los grandes compositores. *La pasión de Isabela* dio oportunidad a una nueva forma de escape, la de la nostalgia, y evocaba la bendición implícita de Azcárraga Vidaurreta.

El éxito de *La pasión de Isabela* hizo posible la producción de otras novelas vanguardistas, que presentaban historias poco convencionales estelarizadas por gente de teatro, además de que en ellas se empleaba a técnicos de la industria cinematográfica y que gastaban mayores presupuestos. Bonilla pudo realizar su sueño, junto con Ofelia Medina y el director de cine Gonzalo Martínez, en *La Gloria y el Infierno* (1986). No se utilizaron apuntadores electrónicos y todas las escenas se ensayaban antes de filmarlas. Era una historia de amor filmada principalmente en una hacienda al oeste de Toluca; sus ratings eran modestos pero, con personajes bien desarrollados, diálogos naturales y costosas escenografías, la novela encajaba muy bien con el gusto de televidentes refinados.

En pocas ocasiones Azcárraga imponía una novela o vetaba una propuesta del equipo de O’Farrill. Las excepciones eran siempre dignas de mencionarse. Una vez, durante su reunión de los jueves, O’Farrill presentó una novela que trataba de un secuestro. Azcárraga de inmediato la vetó. “En este país no hay secuestros”, dijo. En 1985, en medio de la crisis, un nuevo productor quería revivir el clásico *Gutierritos* (1958, 1965). Esta historia era recordada con simpatía y el término “gutierritos” —que describía a un “pobre diablo” — todavía se usaba en el lenguaje coloquial, y así el equipo de O’Farrill estaba muy entusiasmado con la idea. “No”, les dijo Azcárraga terminantemente. “Hoy en día ya hay muchos sufridos en este país. No queremos más jodidos. Lo que necesita este país son sueños”.

En esta era de experimentación, las novelas rosas de Pimstein, como *Monte Calvario* (1986), aún eran exitosas. Pero el mayor éxito ofreció un escape distinto, y éste se lograba con el equipo Téllez-Olmos, cuyos métodos eran la antítesis de los de Pimstein. Téllez respetaba los guiones de Olmos y seleccionaba a los actores por su talento. “Tampoco se aceptaron sugerencias de estrellitas nacidas en los colchones de los ejecutivos”, ha dicho Alfredo Gudinni. Esta mancuerna alcanzó el zenit con una novela, tan vanguardista por su forma sofisticada de manejar la intriga, como tradicional por la melodramática separación del bien y del mal. Exhibida desde fines de 1986 hasta mediados de 1987, terminó siendo el fenómeno televisivo más grande que se haya visto jamás en México: *Cuna de lobos*.

Hoy cerca del cielo, mañana, el infierno

A mediados de los ochenta, Emilio Azcárraga Milmo era un seductor consumado. Sabía cuándo hablar al oído y cuándo pegar un grito para obtener aquello que deseaba. Era un maestro en el uso de los tiempos y la sutileza de las formas. Para entonces, el encanto de su personalidad había tocado a grandes figuras como Octavio Paz, Arthur Rubenstein y David Rockefeller. También alcanzó al Vaticano.

Su amigo, el director de orquesta austriaco Herbert von Karajan, quien había sido uno de los conductores favoritos de Adolf Hitler, confesó un día a Azcárraga que quería expiar sus culpas y reconciliarse con la Iglesia católica. Se le ocurría que la mejor manera de hacerlo era con su trabajo: quería tocar “La Misa de Coronación” de Mozart. El hecho de que Mozart no se hubiera tocado en siglos en la Catedral de San Pablo, no fue obstáculo para Azcárraga quien llamó al Papa Juan Pablo II para interceder por su amigo. El Papa había quedado tan contento con la cobertura que hizo Televisa en su primera visita a México en 1979, que no pudo negarle el favor.

El 29 de junio de 1985, en presencia del Papa Juan Pablo II, la Orquesta Filarmónica de Berlín, bajo la batuta de Von Karajan, interpretó el concierto de

Mozart desde el Vaticano. Azcárraga organizó, promovió y, por supuesto, transmitió a nivel internacional el inédito evento. Quienes lo escucharon dijeron que había sido “casi como estar en el cielo”.

Meses después, sin embargo, llegó el infierno. A las 7:19 horas del jueves 19 de septiembre de 1985, crujió la tierra de la ciudad de México. Televisa Chapultepec se vino abajo y Azcárraga, El Tigre, no pudo hacer nada para evitarlo, como no pudo hacer nada cuando murió su primera esposa, ni cuando murió su hija. Otra vez, de manera dolorosa, recordaba que no era omnipotente.

Un terremoto de 8.1 grados en la escala de Richter cimbró a la ciudad más grande del mundo, provocando miles de muertos, decenas de miles de heridos y pérdidas estimadas en \$5 mil millones de dólares. En menos de dos minutos, hoteles, edificios departamentales, escuelas, hospitales... unas 500 construcciones de la zona centro de la ciudad se habían desgajado y convertido en escombros; otras tres mil se cuartearon, en el mejor de los casos. La gente aterrada corría a la calle buscando refugio. Gritaba. Lloraba la pérdida, el dolor, la incertidumbre. Vidrios rotos, varillas dobladas, y escombros, jirones de tela... polvo. Fueron las primeras imágenes, los primeros sonidos que golpearon a Jacobo Zabłudovsky cuando se dirigía en su auto hacia Televisa Chapultepec. Sin dudar, y con su innegable instinto periodístico, comenzó a transmitir en vivo desde el teléfono de su automóvil.

Sus primeras narraciones se transmitieron por radio, pues Televisa había perdido una de sus antenas de transmisiones en Chapultepec y por varias horas no tuvo señal. Además no había luz ni teléfono en gran parte de la ciudad, por lo que el único medio que conectó eficientemente al D.F. en las primeras horas después del temblor fue la radio. Zabłudovsky llegó a Televisa como pudo y apenas pudo contener el llanto al ver las oficinas derruidas. Tomó una motocicleta y de inmediato se fue a recorrer la ciudad para informar al auditorio.

Azcárraga llegó a Chapultepec unos minutos después. No podía creerlo. El quinto piso, donde habían estado las oficinas de su padre y donde después estuvieron los tres comedores en los cuales informalmente había mantenido su centro de comunicación interno con sus doce vicepresidentes, ya no existía. La operación de noticieros estaba destruida. A salvo sólo quedaron algunas partes de Chapultepec y los estudios de San Ángel, a donde se mudaron temporalmente las principales operaciones.

Estaba abatido, pero al momento se puso a trabajar. Montó un escritorio en el patio, entre los escombros y empezó a dar órdenes: los canales tenían que estar al aire a las 12:00 del día. “La responsabilidad de la empresa es informar”, dijo Azcárraga a sus colaboradores. Dio las instrucciones necesarias para que no se perdiera un minuto en reinstalar el sistema para contar al país y al mundo lo que estaba pasando.

La memoria de quienes estuvieron junto a él en ese momento, juega con sus recuerdos. Algunos dicen que con las mangas arremangadas, él mismo removía los escombros. Otros mencionan que otros muchos removían los trozos de concreto y Azcárraga organizaba las maniobras. En lo que coinciden es en que trataba de calmar a la gente, los consolaba y de vez en cuando pasaba su brazo alrededor de los hombros de sus trabajadores, como un patriarca.

Mientras avanzaban las labores de rescate de aquellos que habían quedado atrapados bajo el escombros, algunos empleados entraron por donde pudieron para intentar rescatar equipo y material. Con camiones y unidades de microondas, recorrieron la ciudad para grabar escenas de lo que aún estaba en pie, y a las 12:00 del día, los cuatro canales de Televisa salieron al aire.

Al día siguiente, a las 19:38 horas, tembló otra vez. De noche y cobijado por las sombras, Azcárraga emitió un impotente y hueco: “¡¡nooooooooooooo!!” y empezó a golpear las paredes que quedaban en pie. Como a las 23:30, parado en el camellón frente a las oficinas de Chapultepec y abrazado a un árbol, El Tigre lloró desconsolado. “¡Chingue a su madre!”, gritó al aire, mientras uno de sus cercanos colaboradores llegó a abrazarlo. Había perdido parte de su vida, a varios trabajadores y gran parte de su equipo.

Varios ejecutivos y trabajadores de Televisa durmieron sobre los escombros por ocho días, sacando cuerpos de técnicos y locutores, principalmente miembros de los programas *Hoy Mismo* y *24 Horas*, y personal de mantenimiento. Había varios técnicos del Canal 9 enterrados. “Oíamos los gritos”, recordaría Sabido.

Cinco días después del temblor, Televisa dijo que 80 personas habían muerto en sus instalaciones. Algunos de los más conocidos eran el jefe de información del noticiario matutino *Hoy Mismo*, Humberto Villanueva, el reportero de deportes Gustavo Armando Calderón y el reportero de información general Félix Sordo. Azcárraga actuó como asegurador, indemnizando a los familiares de aquellos trabajadores que perdieron la vida durante el temblor.

A los pocos días de la tragedia, SIN, la filial de Televisa en Estados Unidos, organizó un teletón bilingüe de doce horas, a través de sus 364 estaciones para ayudar a reunir fondos para las víctimas del temblor. Televisa, a su vez, coordinó y promovió varios conciertos de artistas y cantantes, en pro de los damnificados por los sismos. En esa época, Azcárraga también solicitó al entonces abad de la Basílica, Guillermo Schulenburg, enviar una homilía especial por televisión con motivo de la unidad nacional “porque era un momento difícil”. Era la era previa a las misas televisadas, pero no había que entrar absolutamente en ningún tema político, sino “hacer un llamamiento —a través de la Virgen de Guadalupe— a la unidad nacional”.

Casi un mes después del desastre, José Gallástegui, director de relaciones internacionales, dijo que las pérdidas de Televisa incluían dos masters de control para los Canales 5 y 9 de los cuatro canales que opera, y gran parte del equipo;

una antena que era utilizada para dos estaciones y cinco estudios. Además tres de sus edificios, que representaban entre 40% y 50% de su estructura de oficinas, estaban dañados. Tiempo después, en marzo de 1986, en una actitud totalmente inusual, Azcárraga concedió una entrevista sobre los estragos del temblor a la revista estadounidense *Variety*. Azcárraga informó que el temblor había afectado principalmente el Canal 9 de Televisa y las instalaciones de producción del Canal 5; que se habían perdido 40 kilómetros de cableado y 80% de equipo nuevo. Asimismo, anunció que la empresa echaría a andar un programa de descentralización hacia la provincia.

El presidente De la Madrid y el regente del Distrito Federal, Ramón Aguirre Velázquez, fueron severamente criticados por su lenta reacción ante la tragedia. Su actitud inicial fue de minimizar los hechos. Los reportes oficiales informaron que había habido 5 mil muertos. La prensa extranjera estimaba que habían sido 10 mil, y fuentes independientes calcularon que hubo más de 20 mil. El gobierno anunció una comisión especial que atendería las consecuencias de los sismos y el presidente añadió que los recursos del gobierno eran suficientes en la emergencia, “tenemos los medios para hacer frente a esta desgracia”, aunque se retractó al día siguiente, admitiendo que la catástrofe los rebasaba.

Las autoridades solicitaron a la gente se quedara en sus casas y que no “contribuyera a la confusión”. Pero la desobediencia civil tejió por primera vez la red de solidaridad ciudadana, y fue en gran medida la que organizó cordones “populares” alrededor de los edificios, regularizó el tránsito, se sumó al rescate de muertos y heridos, coordinó la primera respuesta a los damnificados y de alguna forma devolvió la calma a la ciudad. En relación con la actitud ciudadana en esos días, Carlos Monsiváis escribió: “La ciudad de México conoció una *toma de poderes*, de las más nobles de su historia, que trascendió con mucho los límites de la mera solidaridad, fue la conversión de un pueblo en gobierno y del desorden oficial, en orden civil”.

Los primeros días tras el temblor, Televisa mostró una cara poco conocida: la de servicio comunitario, que fue celebrada hasta por sus más acérrimos detractores. Había habido ya una prueba anterior de este tipo de servicio que Televisa podía ofrecer como medio masivo. La madrugada del 19 de noviembre de 1984, la colonia popular San Juan Ixhuatepec, o San Juanico, como comúnmente se le conoce, amaneció en llamas. Siete explosiones en las instalaciones de Pemex en esa colonia del Estado de México, provocaron centenares de muertos, unos dos mil heridos y 10 mil damnificados. Más de 300 mil personas salieron huyendo del lugar. El gobierno evitó responsabilizarse de la tragedia y la ciudadanía emprendió una campaña solidaria a favor de los afectados. En una cobertura inédita, Televisa transmitió imágenes directas —no censuradas— desde el lugar de los hechos; Guillermo Ochoa y Jacobo Zabludovsky cuestionaron y pidieron cuentas a los funcionarios y líderes sindicales que todo el día se habían escondido de la prensa. El público, también inusualmente, llamó a la televisora

para ofrecer ayuda o información. La experiencia “San Juanico” fue un raro caso de servicio eficaz de la televisora a la comunidad.

Al igual que en aquella ocasión, en los días del temblor, la cobertura inicial fue balanceada y objetiva. Al principio, la radio y la televisión fueron fundamentales para dar tranquilidad y seguridad a la gente; ganó el impulso periodístico. Pero días después —tras comentarios y reclamos del gobierno— Televisa recapituló y reencauzó la cobertura a favor del sistema. Retomó el mensaje gubernamental de “la gran reconstrucción nacional”, comenzó a minimizar el desastre, reconoció la labor de los funcionarios y enfocó su información a proteger sus intereses, dedicándose a asegurar que la Copa del Mundo, a celebrarse en México en unos meses, podría llevarse a cabo sin problemas. Escribió Monsiváis: “Nada pasa. Los estadios, incólumes. La afición, idolátrica. Las camisetas, a la venta”.

Tres días después del primer sismo, el conductor Raúl Velasco transmitió: “Todo está igual. Edificios más o edificios menos, pero ustedes no tienen por qué sentirse distintos”. Señalando la zona afectada en un mapa de la ciudad de México añadió: “¿Ya ven? Es un pedacito...”

El siguiente domingo, Azcárraga le dijo a Raúl Velasco que preparara un musical especial “para levantarle la moral al pueblo”. Velasco pensó que esta idea era de muy mal gusto: “¿Cómo voy a estar de fiesta con tanta gente muerta?” “No, vas a estar de luto”, dijo Azcárraga, “vas a llevar diversión y entretenimiento. Ése es el bálsamo para las heridas de la gente”. Velasco se apuró a preparar el programa.

La siguiente vez que vio a Azcárraga, le tocó a él hacerle una petición. Velasco estaba preocupado por dos estrellas de Televisa, Angélica María y Verónica Castro, que estuvieron en la lista negra de Azcárraga. En el caso de Castro, se había ganado la ira de El Tigre cuando la había enviado a hacer telenovelas a Argentina; resulta que Televisa facturó a los productores por sus servicios, pero ellos por error expidieron el cheque a Castro quien, se dice, se apresuró a cobrar con el argumento de que ella era la que había hecho todo el trabajo. Así que Velasco hizo su propuesta:

—Ya que estamos hablando de televisión de conciliación, ¿por qué no dejas volver con nosotros a Angélica y a Verónica?

El Tigre explotó:

—¡No me estés chingando! —y se siguió con una retahíla de insultos—. ¡No me vuelvas a tratar el tema!

A las pocas horas, Velasco recibió una llamada de Azcárraga:

—Me salvaste la vida.

—¿Cómo?

—Estaba a punto de darme un infarto y como me descargué contigo ya no me dio el infarto. Perdóname. Te lo agradezco mucho, Raúl. Y dile a ese par de pinches viejas que se vengan acá con nosotros.

Sin duda, los sismos de 1985 dejaron una profunda huella en Emilio Azcárraga, al igual que en la mayoría de los capitalinos. Amigos cercanos coinciden en que Emilio fue “otra persona” después del temblor. Ya era sentimental, y de vez en cuando solían salirse las lágrimas, pero nunca lo habían visto llorar como entonces. Sin embargo, como en otras ocasiones, selló las lágrimas y adoptó una actitud mucho más fría e inexpresiva. A los cuantos días, Azcárraga se reunió con unos 200 trabajadores en San Ángel —ahí estaba presente Zabudovsky— para tratar de convencerlos de regresar a trabajar a Chapultepec. Eso sí, tendrían que hacerlo bajo su propia responsabilidad; los empleados tuvieron que firmar un libro a la entrada de las instalaciones, para garantizar que entraban bajo su propio riesgo. La lealtad era, una vez más, entendida en sus propios términos.

La nacionalización de la TV. Tercera y última llamada

Cuando la autocensura falla, dicen los teóricos de los medios, el Estado cuenta con un último recurso para ejercer la disciplina editorial en los medios electrónicos: la amenaza de una nacionalización. Como espada de Damocles, pende permanentemente sobre las cabezas de los concesionarios tanto de radio como de televisión.

En el caso del gobierno del presidente Miguel de la Madrid, éste había ya experimentado, a la mitad de su régimen, algunos casos de ineficiente autocensura por parte de Televisa. Ahí estaban las fallas en la cobertura de la campaña, la cobertura de las explosiones de San Juanico, los primeros dos días del temblor. En todas había sido necesaria una llamada de atención. No se habían cuidado las formas con el sistema y se requería de una lección. Al mismo tiempo, académicos e investigadores mantenían sus críticas hacia el consorcio televisivo, fundamentalmente por no servir a la sociedad mexicana sino a sus intereses, como en el caso de los satélites *Morelos I y II*; o la organización de la Copa del Mundo. Por tercera vez, entonces, hubo visos de presión contra Televisa a través de una nacionalización.

Es difícil pensar que De la Madrid, con sus ideas privatizadoras, considerara seriamente la posibilidad de nacionalizar a Televisa. Más bien, su secretario de Gobernación, Manuel Bartlett, utilizó el argumento únicamente para presionar a Azcárraga con un “o te cuadas o te quitamos las concesiones”.

No era una amenaza velada solamente para la televisión. Varias compañías mexicanas empezaron a abrir oficinas en Estados Unidos, particularmente en Los Ángeles, Texas y Nueva York. Si bien no a todos los motivaba el mismo temor de la posibilidad de una nacionalización de sus industrias, sí los movía el miedo de una nueva devaluación.

Sin embargo, esta tercera —y hasta el momento— última amenaza de nacionalización no prosperó y ni siquiera fue registrada en la prensa. Más bien se

mantuvo en los círculos cercanos a ambos poderes: la Presidencia y Televisa. Un ejecutivo de Televisa, sin embargo, dijo que “siempre existe la posibilidad de que la televisión o la radio sean nacionalizadas”, pero matizó su percepción, “ahora, la verdad, el costo político sería mucho más alto”.

Nuevos negocios, nuevo Mundial

A pesar de los contratiempos que Televisa enfrentó en la “década perdida” —recortes debido a la crisis; el fracaso de la Libre Empresa; el daño y las tragedias ocasionados por el terremoto— la compañía mantuvo su aire optimista. En lo internacional, Azcárraga y sus ejecutivos doblaron esfuerzos para idear esquemas que pudieran generar dólares vitales para el negocio, mientras que para el mercado doméstico crearon nuevas formas de entretenimiento, para que ayudaran a contrarrestar el pesimismo prevaleciente en el país, y también para que generaran ganancias aseguradas.

La exportación de novelas a nuevos mercados tuvo mucho éxito. En Italia, *Los ricos también lloran* fue elegida como la mejor serie en 1983 y Verónica Castro fue nombrada como la mejor actriz. Alejandro Burillo, quien supervisó las varias exportaciones de Televisa, pudo presumir de haber realizado ventas incluso a África y China. Pero también hubo fracasos, debido sobre todo a la obsesión de Azcárraga de producir programas en inglés. A él le parecía que tenía mucho sentido: San Ángel ya era un centro de producción muy eficiente y la devaluación había abaratado los costos de filmación en México para los productores estadounidenses —una ventaja que aprovecharon los de *Dunas* y *Rambo*. A Azcárraga le gustaba pensar que los mexicanos eran capaces de producir para televisión tan bien como cualquier otro. Lo que se le olvidó tomar en cuenta era que no los había entrenado para hacerlo. Televisa era una empresa que se enfocaba a las masas. Su programación, independientemente de las novelas vanguardistas, se basaba en un enfoque del común denominador más bajo. Las tramas tenían que ser entendibles a las “muchachas” de Valentín Pimstein.

En 1983, Azcárraga utilizó su estación en Tijuana para poner a prueba el potencial de las novelas dobladas al inglés en el vecino mercado de San Diego. Se escogieron los máximos éxitos de Televisa, incluyendo *Los ricos también lloran* y *Rina*, para conformar un bloque vespertino de 90 minutos. Conducido durante seis meses, el experimento resultó un fracaso. Otro plan consistió en crear una subsidiaria, Cinematel, para condensar novelas dobladas y comercializarlas como miniseries de quince capítulos. *Los ricos...* fue abreviada y retitulada como *Mariana*, pero este proyecto fue pronto desechado. Una idea más prometedora era producir en inglés partiendo de cero. Televisa firmó un contrato de coproducción con Western World TV, con una inversión de \$5.2 millones de dólares en una novela de 130 episodios llamada *Together Again*, basada en *El dere-*

cho de nacer. Se filmó un piloto en San Miguel Allende en enero de 1984, pero generó pocas preventas internacionales, así que también este proyecto se fue a la basura. Diez años después, en una sociedad más ambiciosa con la empresa Fox TV de Rupert Murdoch, Azcárraga volvería a cometer el mismo error.

Azcárraga tuvo mayor éxito en el mercado interno, donde su capacidad de maniobra política continuaba dándole grandes ventajas. En 1985 lanzó dos subsidiarias que llevarían a Televisa a nuevos mercados. Uno fue la estación de radio WFM, dedicada a música pop y rock en inglés. El otro, tal vez la nueva empresa más importante de toda la década, fue ingresar al mercado de las películas en video. La operación fue supervisada por el sobrino favorito de Azcárraga, Fernando Diez Barroso, quien impresionaría a los estudios en Hollywood con su impecable inglés y su estilo cosmopolita.

Hay algunos que han calificado de visionaria la decisión de Azcárraga de fundar VideoVisa. Pero fue más un asunto de lógica. Como el principal comprador de películas hollywoodenses durante 30 o más años, su empresa tenía todos los contactos adecuados en Estados Unidos, así como el conocimiento necesario sobre los gustos cinematográficos del público mexicano, sin mencionar la plataforma publicitaria ideal de sus cuatro canales. Este proyecto tenía la forma favorita de Azcárraga: un monopolio. ¿Quién más podría competir con él? Todo consistía en persuasión y maniobras políticas.

En junio de 1982, el gobierno había prohibido la importación de muchos artículos de lujo cuya compra podía originar la innecesaria pérdida de los apreciados dólares. En esta lista se encontraban las videocaseteras y los casetes. Sin embargo, dichos artículos continuaron ingresando en forma de contrabando, por lo que después de dos años y medio, el número de videocaseteras en México ascendía ya a casi un millón (es decir, el 8% de los telehogares). Este mercado a su vez hacía uso de más de 3 mil pequeños videoclubes que ofrecían, con toda impunidad, películas pirata de Estados Unidos y México; a pesar del veto a las importaciones, aparentemente no era ilegal el rentar películas. Como resultado, un nuevo sector empezaba a florecer sin que esto reportara ningún ingreso para los poseedores de los derechos, los estudios en Hollywood, y tampoco se generaba pago alguno al gobierno por concepto de impuestos. Por lo tanto, Televisa se presentó como la variable faltante de la ecuación: su entrada al negocio de los videoclubes beneficiaría a todos. Además, argumentaba, este negocio generaría ingresos adicionales al cine mexicano y centenares de nuevos empleos.

El esquema en que se concibió este negocio fue de un alcance impresionante. VideoVisa, que tendría licencia para la distribución de películas nacionales y extranjeras en video, sería la pieza clave de la estrategia y se complementaría con una docena de otras subsidiarias que manejarían todo, desde la manufactura de los casetes, hasta el doblaje o subtítulo, y la distribución física de las películas a los minoristas. Estados Unidos ofrecía un elemento importante para

esta estrategia: una empresa hermana, VideoVisa Inc. adquiriría simultáneamente los derechos de distribución para el mercado hispano en ese país.

Para hacer todo esto posible, Azcárraga y Diez Barroso necesitaban mucha ayuda del gobierno, así que solicitaron la anulación de la disposición que prohibía la importación de videocaseteras, así como una ley que penalizara la piratería. Asimismo, pidieron exenciones de impuestos y préstamos con bajas tasas de interés para instalar una fábrica de casetes en Mexicali. En cada caso, Televisa obtuvo todo lo que solicitó, y por lo tanto, con los nuevos recursos y nuevos empleos, el gobierno también obtuvo lo que deseaba. Además, para el público mexicano, el monopolio de los videos era benigno ya que garantizaba una gama mucho más amplia de selección y calidad en el servicio que los que hasta ahora había recibido. Si acaso alguien salió perdiendo, fue Hollywood; comprometido con un solo concesionario, los estudios no tenían mucha voz en el desarrollo de un negocio que se sostendría básicamente de sus producciones.

El proyecto era extremadamente atractivo, pero Televisa no se apresuró. En una maniobra cuya cautela reflejaba una diferencia de carácter entre Diez Barroso y Azcárraga, VideoVisa llevó a cabo una prueba en 1984, con *El Charrito* de Chespirito. La cinta fue puesta a la venta en las tiendas y el 90% de sus mil copias se vendieron en tres semanas. Antes de comprometerse con la instalación de la planta en Mexicali, Diez Barroso construyó una más pequeña en la ciudad de México para satisfacer la demanda inicial. Y sólo hasta que el gobierno prohibió la piratería en mayo de 1985, VideoVisa empezó a sacar algunos títulos.

Como el último eslabón en la cadena, Diez Barroso puso en marcha Videocentro, creando una red de videoclubes al animar a los existentes a afiliarse a cambio de un 50% de los ingresos —un proceso que requirió de grandes dosis de persuasión—. En febrero de 1986 se inauguró oficialmente la planta de Mexicali, en la que Columbia Pictures poseía el 49% de las acciones. De su capacidad total de producción, Diez Barroso decidió que se exportaría el 80%, para aprovechar el enorme crecimiento del mercado de video en Estados Unidos. Ya para 1990, solamente los negocios de renta y distribución de videos de Televisa abarcarían mil 600 establecimientos afiliados que generaban más de \$100 millones de dólares al año.

En la inauguración de la planta en Mexicali, en un hecho inusual en el que un cortesano le niega valía a su rey, el director de planeación de videos, Jaime Escandón, expresó su reconocimiento no hacia Azcárraga sino hacia su sobrino. Declaró a la prensa: “Todo fue idea de Diez Barroso, de analizar cuidadosamente la situación de los videos”. Como había ocurrido 25 años atrás, un hombre llamado Fernando Diez Barroso emergía como el príncipe más talentoso en el imperio de los medios masivos en México.

Al tiempo que VideoVisa se encaminaba a obtener utilidades, Televisa tuvo una oportunidad más inmediata cuando en 1986 fue, por segunda vez, la organizado-

ra y anfitriona del evento deportivo más importante de todos: la Copa del Mundo. “México 86” fue posible mediante una combinación de pura suerte y cuestionables maniobras tras bambalinas. En octubre de 1982, el gobierno colombiano —viendo a su país deslizarse al caos económico— informó a la FIFA que se retiraba como sede del 13° Mundial.

El turno aún correspondía al continente americano, así que Estados Unidos y Canadá, que nunca habían sido sedes, enviaron sus solicitudes. Y lo mismo hizo México, aun cuando en caso de ganar, lo convertiría en el único país que sería sede por segunda vez, una distinción que escasamente merecía una nación cuyo equipo nunca había logrado llegar a una semifinal. No obstante, desde un principio se sabía cuál sería el resultado de esta contienda. Días después del retiro de Colombia, el presidente de FIFA, João Havelange, voló a México para reunirse con sus buenos amigos, Guillermo Cañedo —entonces su más sólido apoyo dentro del consejo directivo de FIFA— y Emilio Azcárraga. A los pocos meses, esta reunión fue seguida por la formación de un comité que presentaría una recomendación al consejo de FIFA. Una vez que Cañedo mostró las instalaciones deportivas con las que contaba México, la comisión partió directamente a Europa, sin siquiera molestarse en tomar en cuenta a Estados Unidos y a Canadá. Las reglas de FIFA requerían que todos los países aspirantes fueran inspeccionados, pero el comité hizo una excepción, argumentando omisiones en las solicitudes de esos dos países. En marzo de 1983, este comité presentó su reporte recomendando a México.

Pero el caso no se había cerrado aún. FIFA hizo creer a las federaciones de fútbol de Canadá y Estados Unidos que todavía tenían oportunidad. Ambos fueron invitados, junto con Rafael del Castillo, el presidente —respaldado por Televisa— de la Federación Mexicana, para que efectuara las presentaciones en Estocolmo. Mientras Canadá no tuvo ninguna posibilidad, Estados Unidos llegó armado hasta los dientes, ya que quien presidía el comité organizador estadounidense era nada menos que Henry Kissinger, ex secretario de Estado y negociador de la paz entre Israel y los árabes, y su *dream team* incluía a otro ex secretario de Estado, Cyrus Vance, además de Pelé y Franz Beckenbauer.

Estados Unidos tenía todas las de ganar pues este país se encontraba en la cúspide del crecimiento económico y más que preparado para invertir millones de dólares para asegurar la más exitosa y lucrativa Copa en la historia. Esta nación poseía un enorme potencial para el fútbol —y uno de los objetivos de FIFA era precisamente elevar el nivel de este deporte en todos los países. Los pre-requisitos de la FIFA incluían que el país tuviese catorce estadios con capacidad para 40 mil aficionados, pero de acuerdo con los reportes, en México sólo seis estadios cumplían con estas especificaciones, en contraste con los catorce existentes en Estados Unidos. En cuanto a transporte, comunicaciones y hoteles, lo ofrecido por Estados Unidos no tenía paralelo. No obstante, Kissinger llegó a Suecia con una sensación de incomodidad. “Es mi primera

experiencia real en soccer”, admitió, “y a veces siento nostalgia por el Medio Oriente”.

El 20 de mayo, Kissinger presentó su caso, lo que tomó casi una hora. Canadá se tardó media hora. Un Del Castillo pagado de sí mismo, tardó ocho minutos a lo sumo, para luego gritar a los cuatro vientos: “Sólo necesité un minuto para convencerlos”. Por supuesto, luego de una breve deliberación, Havelange anunció que México había ganado y que la decisión de los 21 miembros del consejo había sido unánime. La prensa internacional se saturó de artículos que resaltaban la cercana relación entre la FIFA y Televisa. “Havelange juega sucio”, publicó el semanario español *Don Balón*, mientras que la revista estadounidense *Sports Illustrated* atacó la “arrogancia autocrática que es el sello de la FIFA”. Todo esto de nada sirvió. Naturalmente, fue Televisa, la única institución mexicana con la suficiente experiencia y recursos, la que asumió la responsabilidad del torneo.

Pero ¿por qué la FIFA había sido tan entusiasta en apoyar la puja mexicana? Una razón fue que Havelange le debía un gran favor a Cañedo. Nueve años antes, cuando el brasileño desafió a Sir Stanley Rous por la presidencia, Cañedo originalmente había manifestado su simpatía por el inglés. Havelange persuadió a Cañedo de cambiar de bando y respaldar a su colega latinoamericano, quien de hecho ganó la contienda. El apoyo de la FIFA a México también puede estar relacionado con el hecho de que dos años después, en un posible pago de favores a Azcárraga, Havelange acompañó a Televisa en un intento por comprar la cadena brasileña TV Record. Sin embargo, la inversión nunca se realizó.

A medida que se acercaba la fecha de la Copa, la izquierda mexicana lo identificó como la dosis más grande de opio que recibiría el pueblo. Su reacción no fue sólo visceral, sino que puntualizaron el enorme gasto que el Estado realizaba para el evento, el cual mejor debería invertirse para aliviar a las clases más afectadas por la crisis y el temblor (120 mil aún estaban sin hogar para mayo de 1986, según los que protestaban). Ellos inferían que el primer y principal beneficiario sería Televisa, la cual también fue atacada por su elección de la mascota: un chile jalapeño, diseñado al estilo *hollywoodense*, llamado “Pique”, que lucía un gran bigote, un ancho sombrero y una “panza cervecera”; ni siquiera Disney se habría atrevido a algo así. Además de la crítica de los intelectuales, en varios muros aparecieron pintas que decían: “No queremos goles. Queremos frijoles”. No obstante, una mayoría de mexicanos golpeados por la severa inflación, el desempleo, las medidas de austeridad y entre los chilangos el temblor, dieron la bienvenida a la distracción que ofrecía la Copa. Los triunfos que más adelante celebrarían se tradujeron en fiestas callejeras aún más multitudinarias que aquellas de 1970.

Lo que importaba a Cañedo, quien presidía el comité organizador de la Copa, y a Azcárraga era que ellos iban a ser anfitriones de una gran celebración que deleitaría al mundo entero durante todo un mes y que redundaría en benefi-

cio de México. Quedaba mucho por hacer. Los 16 años que habían transcurrido desde México 70 habían visto florecer el fútbol tanto en popularidad como en rentabilidad. Ahora, 24 equipos competirían en las finales, no 16 como en la anterior copa. El personal encargado de la transmisión y los periodistas se contarían no por docenas sino por miles. El número de países que televisarían los juegos llegaría a 166, más que la membresía de las Naciones Unidas. La inversión que realizó Televisa en México 86 fue sustancial, pero Azcárraga se aseguró de que casi toda redundara en beneficio de su empresa durante los años por venir. En 1984, aseguró una línea de crédito por \$25 millones de dólares, presumiblemente con el apoyo del gobierno, para adquirir equipo de Philips; 85% de este equipo lo utilizaría Televisa después del evento. Azcárraga construyó en Polanco un Centro Internacional de Prensa que costó \$10 millones, mismo que después de la Copa —de acuerdo con los planes— Televisa rentaría o vendería como espacio para convenciones. San Ángel fue la que registró una mayor expansión, con la adición de dos grandes foros, un estacionamiento y un Centro Internacional de Transmisiones. En suma, de acuerdo con lo que Azcárraga declaró a *Variety*, Televisa gastó \$45 millones.

Las preocupaciones de Azcárraga no se referían sólo a la parte operativa. Consciente de la tan castigada reputación que México tenía en el ámbito internacional debido a la crisis económica y a la ineptitud mostrada por el gobierno con motivo del temblor, Azcárraga temía que los periodistas que llegaran a México se enfocaran a tales aspectos. Por tanto, hizo que su jefe de administración, Jorge Kanahuati, equipara el centro de prensa con una base de datos que proporcionara a los periodistas toda clase de información sobre la cultura, la historia —que por cierto excluía los eventos de 1968— y la diversidad y riqueza geográfica de México. Esta base de datos, llamada Amigo, contenía dos mil artículos en inglés y español, así como 10 mil fotografías que podían seleccionarse e imprimirse sin costo alguno. El centro también organizaba visitas a sitios turísticos fuera de la ciudad. Tan preocupado estaba Azcárraga por evitar que la prensa internacional pensara “que estamos muertos” —según lo expresaba— que personalmente ordenó que los muros inferiores de los palcos que circundaban el perímetro interior del Estadio Azteca no se usaran para publicidad sino para diseños decorativos, que debían cambiarse cada tres días. Los ingresos que Azcárraga sacrificó con esta decisión fueron estimados en alrededor de \$1 millón de dólares.

Con la experiencia que le daba haber organizado ya un Mundial, Televisa tenía una enorme confianza en que México 86 les proporcionaría un aparador global para exhibir su proeza en cuanto a la transmisión del evento. A la prensa internacional, el veterano ingeniero Víctor Rojas hizo alarde de los 35 años de experiencia que Televisa tenía en la cobertura del fútbol, añadiendo: “Poseemos más equipo incluso que la ABC. Nuestra cobertura será realmente espectacular”. Sólo que existía un negrito en el arroz: Azcárraga fue obligado a compartir el

pastel con el gobierno, así que se formó una coinversión con Imevisión, TeleMéxico, que se encargaría de supervisar las transmisiones y vender los servicios de transmisión a las compañías externas. Aun cuando Imevisión poseía solamente un 25% de las acciones, y a pesar de que la dirección de TeleMéxico se dejó en manos de Emilio Diez Barroso (hermano menor de Fernando), los funcionarios de RTC —varios de ellos burócratas sin ningún conocimiento técnico— tenían mucha voz y voto en la administración de TeleMéxico. Cuando la prensa extranjera llegó a México en mayo, los ejecutivos de Televisa declararon que México 86 representaba la primera ocasión en que el evento más importante a escala mundial estaba siendo organizado por una empresa privada. Pero en los hechos, debido a TeleMéxico, Azcárraga tuvo menor control sobre este torneo que sobre el de México 70.

El 31 de mayo se desató el caos. Al sintonizar la ceremonia de apertura de los juegos, los televidentes canadienses se sorprendieron al recibir la transmisión en alemán, mientras que los ingleses escuchaban comentarios en español y los brasileños no escucharon nada. Otros no recibieron los partidos al horario publicado. Algunos comunicadores tenían que hacer comentarios por teléfono o desde sus propios estudios mientras observaban los juegos en la tele. Muchos exigieron que se les reembolsara. El jefe de deportes de la European Broadcasting Union (EBU) despotricó: “Éste es el desastre más grande en la historia de las transmisiones deportivas”.

Y todavía TeleMéxico tuvo la osadía de emitir un boletín pregonando que, a pesar de los errores, sus transmisiones habían sido de una “alta calidad técnica”. Pero Miguel de la Madrid exigió una explicación. El 4 de junio concertó una reunión en el Estadio Azteca con Azcárraga, Cañedo, Havelange y oficiales de la EBU, así como otras empresas de comunicaciones. Un vocero de la FIFA dijo después que Azcárraga había tenido que asegurar tanto a De la Madrid como a la FIFA, que todo se arreglaría, pues el principal problema consistía en un desacuerdo entre Televisa e Imevisión en el manejo de TeleMéxico, que dio como resultado una falta de coordinación. La prensa extranjera añadió su propio diagnóstico, el cual incluía, en palabras del *Financial Times*, “demasiada concentración en la toma de decisiones en los niveles más altos”. Aparentemente, Emilio Diez Barroso aún no dominaba bien el arte de delegar funciones, mientras que el Estado mantenía su récord de gran incompetencia en el manejo de la televisión. Víctor Rojas fue puesto al frente, lo cual apaciguó a la EBU y muy pronto se resolvieron los problemas en las transmisiones.

Cuando todo se calmó, México 86 todavía resultaba un negocio lucrativo, al menos para Televisa. Un estimado coloca la cifra en publicidad en unos \$20 millones de dólares. Sin duda, Azcárraga ganó decenas de millones más por la venta de boletos, la mercadotecnia, la publicidad en el estadio y, más que todo, los cargos por uso de las instalaciones y el equipo a las televisoras extranjeras, los cuales se pagaron mediante depósitos en una cuenta bancaria en Estados

Unidos. Los estados de cuenta del gobierno se encontraban en números rojos, ya que había gastado cerca de \$100 millones de dólares en mejoras a la infraestructura que beneficiarían a la enorme avalancha de turistas esperados. En 1983, el gobierno había proyectado que los visitantes traerían al país la cantidad de \$600 millones de dólares en beneficios económicos; antes del evento, se corrigió esta cifra a \$300 millones; sin embargo, a medio camino se realizó un último ajuste que terminó en sólo \$40 a 60 millones.

Para cuando la Copa terminó, el 29 de junio, las ganancias del gobierno y de Televisa no podían estar más alejadas una de la otra. Después de dos años de una modesta recuperación, la economía se encontraba nuevamente en el retrete: deslizamiento de los precios del petróleo; contracción del PIB y un aumento en espiral de la inflación. En contraste, el Imperio de Azcárraga había acaparado los frutos del evento deportivo más grande del mundo, lo cual mejoró sustancialmente su imagen —al menos en México— además de haber llevado diversión a la nación entera. Sus ratings eran tan altos como nunca y junto a éstos, los del Canal 7, la nueva red estatal, parecían insignificantes. Gracias al satélite *Morelos*, sus transmisiones pudieron llegar a los lugares más remotos de México. Con el respaldo del Plan Francés, Televisa continuó invirtiendo y expandiéndose, y con VideoVisa, estaba desarrollando un nuevo monopolio. Televisine se encontraba en proceso de reactivación y con éxitos como *Fiebre de amor*, con el ídolo juvenil Luis Miguel, estaba en vías de obtener el 25% de los ingresos en taquilla en 1986. Los mejores cantantes de música pop en México eran ahora creados, controlados y comercializados en gran medida por Televisa. Por su parte, Protele estaba vendiendo telenovelas a cinco continentes. Para cerrar con broche de oro, habiendo anunciado su separación del Museo Tamayo, Televisa planeaba convertir el Centro Internacional de Prensa en una galería de arte propia.

Todo parecía indicar que Azcárraga tenía siempre algo que ofrecer para todos los gustos, mientras que, en contraste, todo lo que el gobierno ofrecía era miseria económica. No fue de extrañar, entonces, que algunos altos funcionarios dentro del gobierno estuvieran pensando en que les gustaría ver la salida de El Tigre.

78420
70391
3930

TEXAS STATE DEPARTMENT OF HEALTH
BUREAU OF VITAL STATISTICS CS
STANDARD CERTIFICATE OF BIRTH

(1) PLACE OF BIRTH Santa Rosa, Mex. District No. _____ Registrar No. _____

County of Brewer City San Antonio, Texas No. 445 W. St. Houston

(2) FULL NAME OF CHILD Emilio Azcárraga Jr. If child is not yet named, make supplemental report, as directed.

(3) SEX OF CHILD Male (4) TWIN, TRIFLET, OR OTHER _____ (5) NUMBER IN ORDER OF BIRTH 262 (6) LEGITIMATE (Yes or No) _____ (7) DATE OF BIRTH Sept. 1, 1930 (Month) 1 (Day) 1930 (Year)

(8) FULL NAME Emilio Azcárraga FATHER (9) RESIDENCE Mexico, D.F. MOTHER (10) RESIDENCE San Antonio, Texas

(11) COLOR White (12) BIRTHPLACE San Antonio, Texas (13) OCCUPATION Merchant (14) FULL MAIDEN NAME Saura Milmo (15) RESIDENCE Mexico, D.F. (16) COLOR White (17) BIRTHPLACE San Antonio, Texas (18) BIRTHDAY 33 YRS. (19) BIRTHDAY 24 YRS.

(20) NUMBER OF CHILDREN BORN 13 OF THIS MOTHER NOW LIVING 13

(21) CERTIFICATE OF ATTENDING PHYSICIAN OR MIDWIFE: I hereby certify that I attended the birth of this child, who was born alive at M. on the date stated above.

(Signature) Dr. Charles K. Koff (Physician or Midwife)

Address 314 Broadway

Give name added from a supplemental Report _____

(22) Were prophylactic precautions taken at time of birth to prevent ophthalmia neonatorum? Yes yes No _____

REGISTRAR

FILED SEP 5 1930

757712

Nacido estadounidense. Contrario a lo que quiso que los demás creyeran, Emilio Azcárraga Milmo nació en San Antonio, Texas, y no en México, D.F.



Cortés: *El Universal*

Los padres del Tigre. Laura Milmo Hickman y Emilio Azcárraga Vidaurreta.



Cortesía: Floyd Ransom.

A los 17 años. Del anuario “Roll Call 1948”, de la Academia Militar Culver, en Indiana.



Cortesía: Gerardo Rodríguez

Fiesta de disfraces, 1948. Fernando Díez Barroso y Laura Azcárraga, Alejandro Burillo y Carmela Azcárraga, Eduardo Guerra y esposa, Emilio y Gina Shondube, quien sería su primera esposa.



Cortesía: Gerardo Rodríguez

Vacaciones en Acapulco. De izquierda a derecha, Julieta Recamier, Gerardo Rodríguez, “Pelón” Esponda y esposa, Emilio y Gina.



Cortesía: Françoise de Vélez

Primer viaje a Europa, 1950. En barco desde Nueva York a El Havre, Francia, con su mamá, Othón Vélez, su papá, Lalo Novoa y otros amigos no identificados.



Carta Manam esse Nullam

*Hoy martes 9 de Abril de 1957, en esta
comida del Grupo 22, firman todos sus
Socios de común acuerdo, una unión
moral de amistad que el día de maña-
na servirá para que todo este Grupo de
Amigos, triunfe en la vida.*

Amigos Grupo 22, Fidelis

<i>Manuel Rizo</i>	<i>Agustín Barrios Gómez</i>	<i>Melchor Perazola Jr</i>	<i>Agustín Landeros</i>
<i>Jabian Aldama</i>	<i>Carlos Rojas</i>	<i>Gerardo Rodríguez</i>	<i>Vicente Garza</i>
<i>Gabriel Alarcón Jr</i>	<i>Edmundo Rojas</i>	<i>Enrique Rodríguez</i>	<i>Armando Ruiz Faltado</i>
<i>Miguel Alemán Jr</i>	<i>Eduardo Ariza</i>	<i>Jorge Ruiz Muñoz</i>	<i>Ignacio Bolita Jr</i>
<i>Jabian Arnaud Jr</i>	<i>Carlos Arto del Río</i>	<i>Simón Salazar Jr</i>	<i>Raúl Bailleres Jr</i>
<i>Othón Austin Jr</i>	<i>Alfredo Arto Jr</i>	<i>Othón Viera Jr</i>	<i>César Balza</i>
<i>Emilio Azcárraga Jr</i>	<i>Lucas Obregon Jr</i>	<i>Guillermo Velaz</i>	<i>Rómulo O'Farrill Jr</i>
<i>Guillermo Arizcorreta</i>	<i>Ramón de la Hoz</i>	<i>Pedro Añus Jr</i>	<i>Victor Velázquez Jr</i>
			<i>Jorge Rodríguez Jr</i>

El Club de los Juniors, 1957. Los primeros 33 socios del "Club 22" incluyeron a Agustín Barrios Gómez, Gabriel Alarcón, Miguel Alemán, Raúl Bailleres, Rómulo O'Farrill y Emilio Azcárraga Milmo.



Cortesía: *El Universal*

La actriz preferida. Silvia Pinal, ganadora de varios Arieles, fue novia de Emilio por tres años en los cincuenta.



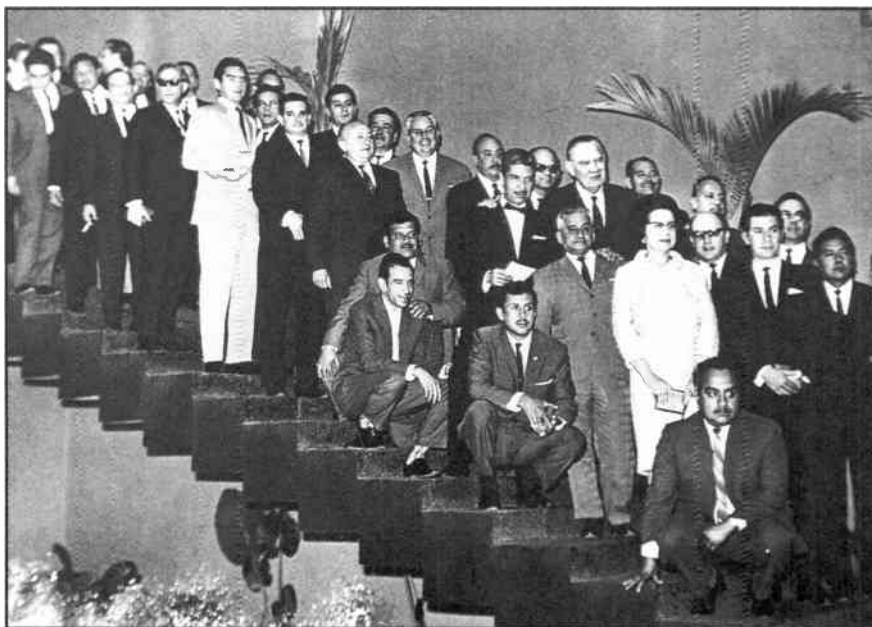
Cortesía: *Margaret Hooks*

Casado de nuevo. Emilio de vacaciones con Miguel Alemán Velasco, Pamella de Surmont (segunda esposa de Azcárraga), Carlos Nieto del Río y su esposa Georgina.



Cortesía: Luis de Llano Palmer

El León. Emilio Azcárraga Vidaurreta, hombre fuerte de la televisión mexicana en los años cincuenta y sesenta y padre exigente de toda la vida.



Cortesía: Luis de Llano Palmer

Telesistema Mexicano. Azcárraga Vidaurreta con su equipo, entre ellos su secretaria vitalicia Amalia Gómez Zepeda; Emilio Azcárraga Milmo, de traje claro, y a su espalda el jefe de Producción Luis de Llano Palmer, con gafas.



La tercera esposa, Nadine Jean, quien se casó con Emilio en 1965, se convertiría en la madre de su único hijo varón, Emilio Azcárraga Jean.



Cortésia: El Universal

Triunfo azteca, mayo de 1966. Emilio acompaña al presidente Gustavo Díaz Ordaz en la inauguración del Estadio Azteca.



Cortésia: El Universal

Por décadas, los amos del fútbol mexicano. Emilio Azcárraga y Guillermo Cañedo de la Bárcena.



Cortesía: El Universal

Ya llegó Paula. La señorita Paula Cussi, cerca de 1970, cuando comenzó su relación de casi 25 años con Emilio.



Contesía: El Universal

Sin cantinflear.
Emilio y Miguel
Alemán atestiguan la
firma de Mario
Moreno "Cantinflas"
para la exhibición
exclusiva de sus
películas por Televisa.



Éxitos nocturnos. Con *Rina* (Enrique Álvarez Félix y Ofelia Medina en la foto), Azcárraga estableció la novela nocturna. Con *Los ricos también lloran* (Rogelio Guerra y Verónica Castro de protagonistas) se lanzó un fenómeno internacional que duró hasta los noventa, cuando rompió records de audiencia en Rusia.



Televisa también es cultura.
Jacques Gelman, Emilio,
Miguel Alemán Velasco y
Octavio Paz flanquean la obra
de Diego Rivera *Paisaje con
cactus*.



Cortesía: El Universal

Cortesía: El Universal



Cortesía: El Universal

Bien hecho, Jacobo. Tres presidentes —Luis Echeverría, Miguel de la Madrid y Ernesto Zedillo— felicitan a Jacobo Zabłudovsky por su labor periodística en Televisa.



Cortesía: El Universal



Cortesía: El Universal

Cortesía: El Universal



Tres pilares de Televisa en el entretenimiento. Raúl Velasco, promotor de la “juventud dorada de México”; Ernesto Alonso, con dos de sus protagonistas más célebres, Lucía Méndez y Christian Bach; Valentín Pimstein, el verdadero “Señor Telenovela”.

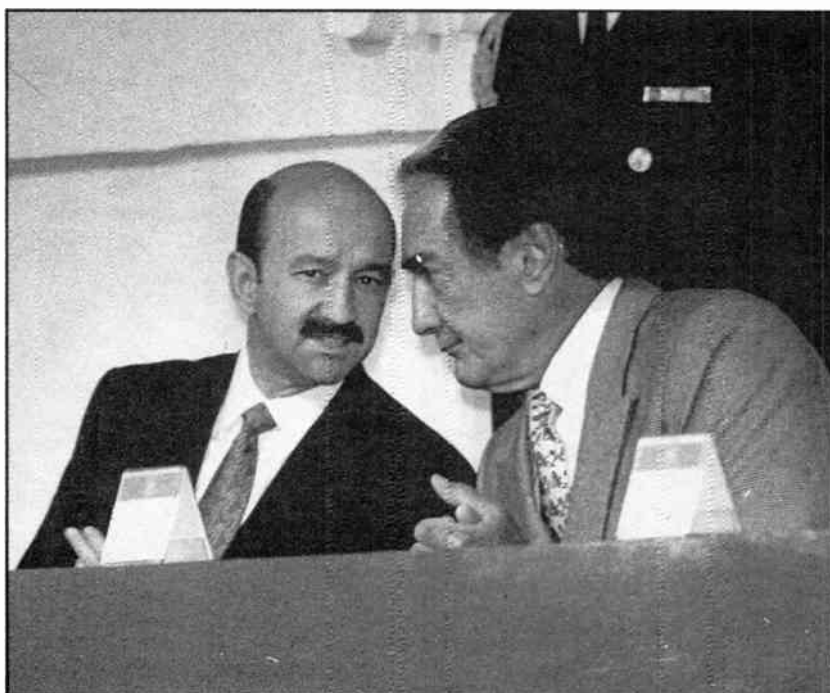


Cortés: El Universal.

Tres pilares de Televisa en el fútbol. Rafael del Castillo, presidente de la FMF en los ochenta; João Havelange, presidente casi vitalicio de la FIFA; Guillermo Cañedo, vicepresidente de la FIFA y mano derecha de Azcárraga.



El Estadio Azteca. La catedral del futbol mexicano.



Cortesía: El Universal.

El Tigre y el tecnócrata. En la persona de Carlos Salinas de Gortari, Azcárraga encontró a su presidente preferido.



Éxitos de los ochenta. María Rubio como Catalina Creel en *Cuna de lobos* de Carlos Téllez; Thalía y Adela Noriega en *Quinceañera* de Carla Estrada.





Éxitos de los noventa.
 Arturo Peniche y Thalía
 en *María Mercedes* de
 Valentín Pimstein; Edith
 González y Eduardo
 Palomo en *Corazón
 salvaje* de José Rendón;
 Carlos Bonavides y Laura
 León en *El premio mayor*
 de Emilio Larrosa.



Cortesía: Rosita Perú

Equipos norteamericanos. Emilio, Paula Cussi y Miguel Alemán con René Anselmo y Rosita Perú de Spanish International Network (SIN), en 1983 durante el festival OTI de la canción en Washington, D.C.



Cortesía: Peter Price

Emilio con David Stern, presidente de la Asociación Nacional de Basketball (NBA), y Frank Deford, director editorial de *The National*, en la fiesta de lanzamiento del diario deportivo en 1990.

WEDNESDAY, JANUARY 31, 1990

PREMIERE EDITION

Cortesía: Frank Deford.

THE NATIONAL

SPORTS DAILY

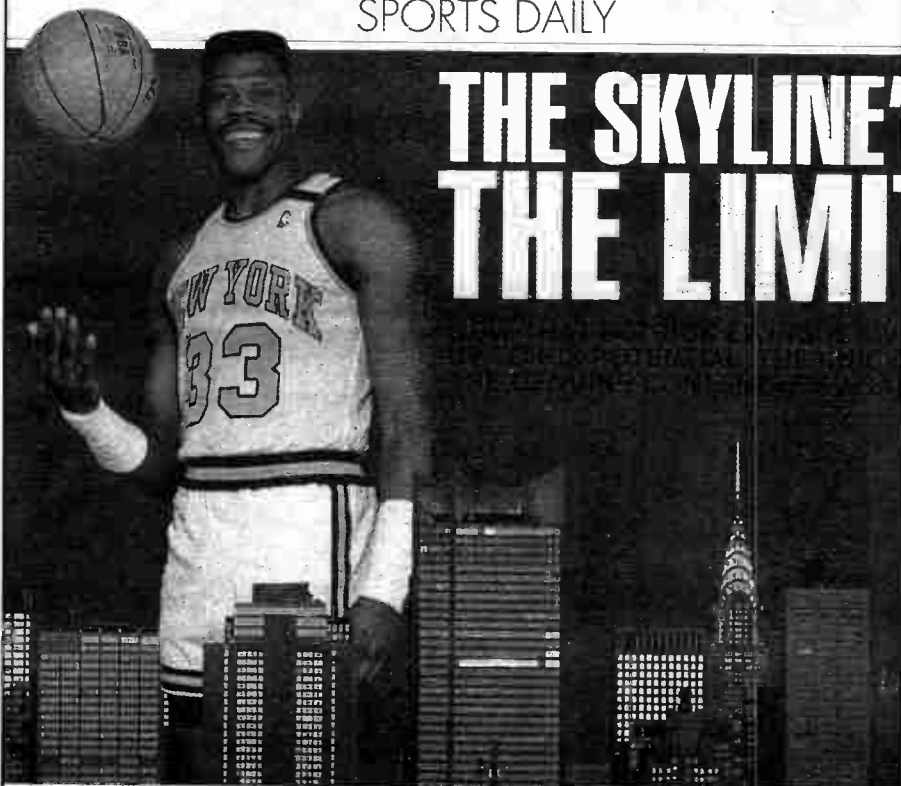


PHOTO ILLUSTRATION BY ANTHONY CASALE OF THE NATIONAL. ERIC MEOLA

**FLORIDA'S EMMITT SMITH
WILL TURN PRO EARLY**

A NATIONAL EXCLUSIVE

PAGE 4

**STRAWBERRY TO METS:
'IT'S TIME TO MOVE ON'**

A NATIONAL EXCLUSIVE

PAGE 5

La jugada de \$150 millones de dólares. *The National* se lanzó sin ningún estudio de mercado en enero del 1990. En menos de 17 meses, Azcárraga lo tuvo que cerrar, y Televisa absorbió las pérdidas.



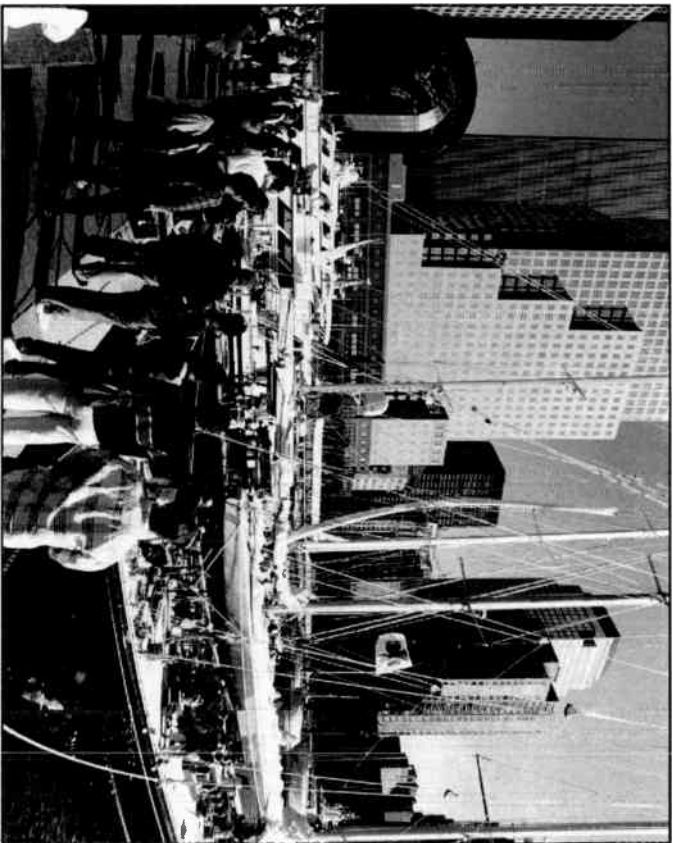
Cortesía: *Françoise de Véléz*.

El centro del poder. En 1991, cuando la oferta pública primaria (IPO), la gente clave en Televisa era, entre otros, de izquierda a derecha: Miguel Alemán Magnani, Alejandro Burillo, Emilio Azcárraga Milmo, Othón Véléz, Amalia Gómez Zepeda, Víctor Hugo O'Farrill, Julio Barba, Emilio Azcárraga Jean, Félix Cortés Camarillo, Emilio Diez Barroso, Rudy Wachsmann y Fernando Diez Barroso.



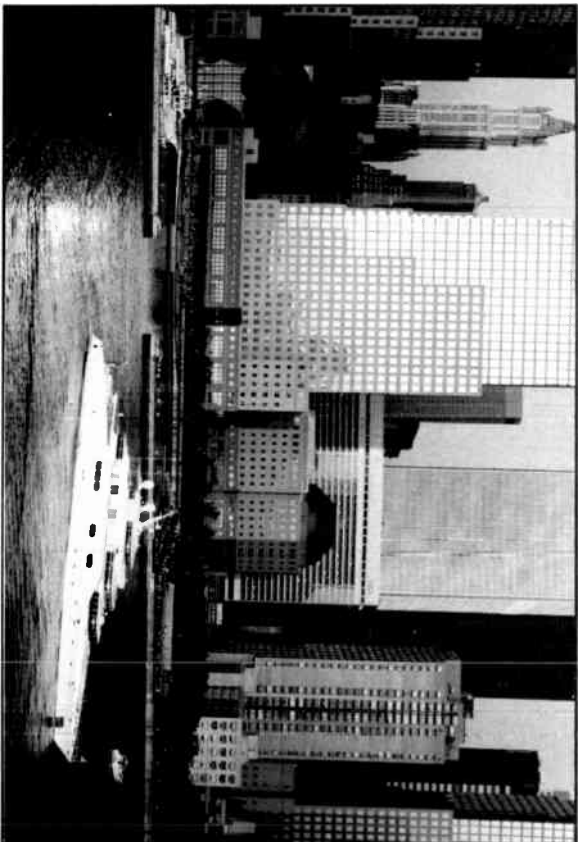
Cortesía: *El Universal*

Los ricos también meten la pata. En 1993, durante la celebración del éxito internacional de *Los ricos también lloran*, Azcárraga (aquí con Rogelio Guerra y Verónica Castro) dio su ponencia sobre la “clase modesta muy jodida” que “no va a salir de jodida”.



Cortesía: Stan Ries

Manhattan, Nueva York. La marina de Azcárraga, North Cove Yacht Harbor, se convirtió en éxodo sólo tras siete años de pérdidas.



Cortesía: Stan Ries

El último yate de Azcárraga, Eco, sale de North Cove.



Facetas internacionales. El pintor inglés David Hockney diseñó el escenario de “Operalia”, el concurso operático montado por Televisa y News Corp., en 1994. Don Francisco, haciendo un reportaje en México para *Sábado Gigante*, programa clave de la cadena Univisión, de la cual Azcárraga compró 25% en 1992.



Aún hay más. En los noventa, la división de audio creció explosivamente gracias a artistas como Lucero, la ex Garibaldi Paty Manterola, Los Tigres del Norte y, sobre todo, el español Enrique Iglesias.



Dr. Cuatrecasas.

"Escúchame, Ernesto". La relación entre Azcárraga y el presidente Zedillo (aquí cuando era secretario de Educación Pública, en 1992) fue menos cercana que con Carlos Salinas.



Cortesía: Françoise de Véléz

San Petersburgo, Rusia, 1993. Durante sus últimos años, Emilio pasó cada vez más tiempo en su yate *Eco*, frecuentemente con su amigo de toda la vida Othón Vélez.



Nueva York, 1995. Cuando Fred Vierra de TCI, Roberto Marinho de Globo, Rupert Murdoch de News Corp. y Azcárraga anunciaron el megaproyecto satelital Sky, Emilio ya empezaba a sentirse enfermo.

Padres e hijos. Los
Aleman y los Azcárraga en
1996.



Cortesía: *El Universal*.

Sin embargo, Emilio tendía a confiar más en Guillermo Cañedo White, hijo de su viejo amigo y aliado deportivo.

EL LICENCIADO

Antonio Garci



Cortesía: Antonio Garci

Miércoles 5 de marzo de 1997, REFORMA 174

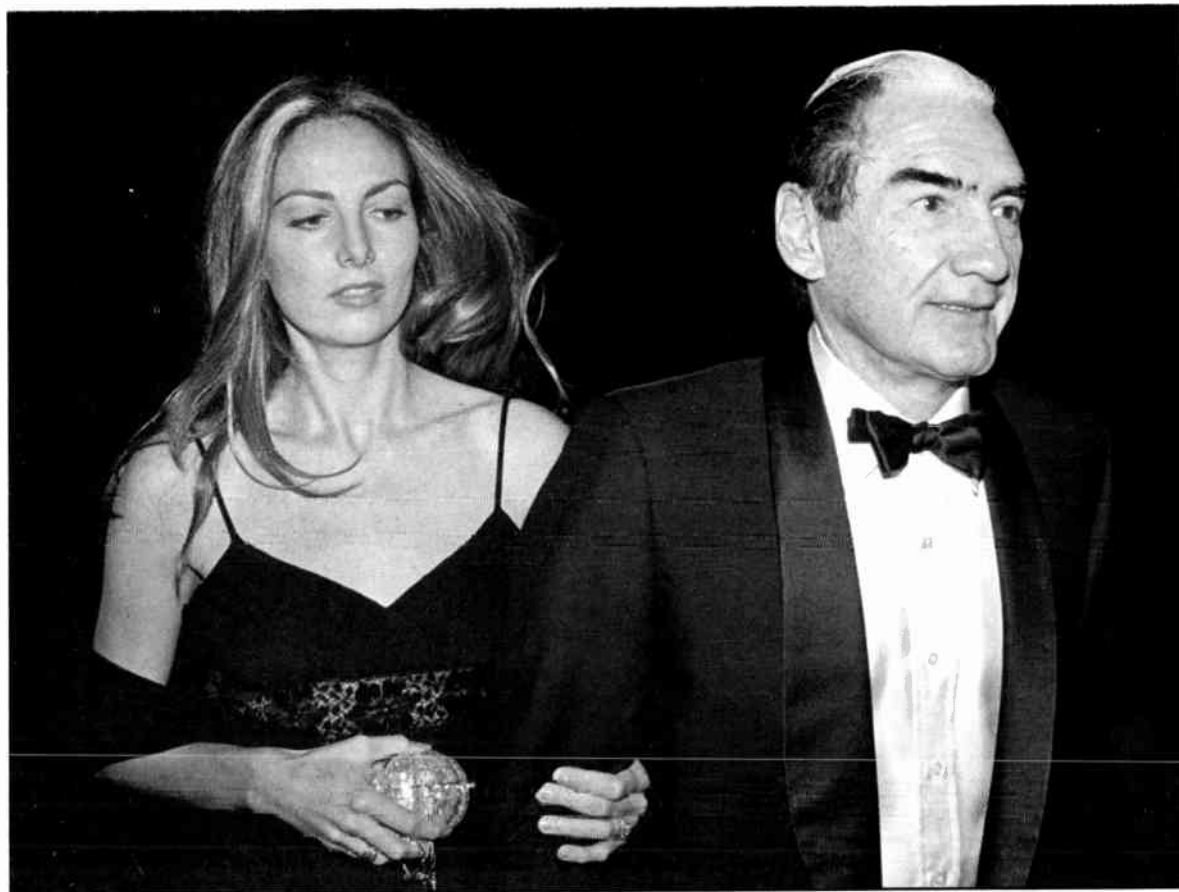
Editorial

EL REY TIGRE



Cortesía: Calderón

Televisa según los caricaturistas. El comentario de Garci sobre el video de la matanza de Aguas Blancas, que forzó la salida de Rubén Figueroa, gobernador de Guerrero. Y el cartón de Calderón, sobre el nombramiento de Emilio Azcárraga Jean como presidente de Televisa.



DR: Cuartoscuro

El último baile. Emilio, llegando con Adriana Abascal, a la boda de Lucero y Mijares, a principios de 1997.



DR. Cuartecuro.

Adiós a El Tigre.
Además de la
familia, unos 4 mil
dolientes asistieron
al funeral de
Azcárraga en la
Basílica de la
Virgen de
Guadalupe, el 18
de abril de 1997.

10. La venganza de Moctezuma

Tres galanes y una Cenicienta

Seis semanas después de que terminara la Copa Mundial México 86, Emilio Azcárraga Milmo soltó una verdadera bomba: renunciaba como presidente de Televisa.

De acuerdo con el boletín, Azcárraga estaba entregando las riendas de su imperio a Miguel Alemán. Se dedicaría a los activos e intereses internacionales de la compañía, operaciones de “cada vez mayor importancia”, agrupados en una nueva empresa controladora: Univisa. Iría a radicar a Estados Unidos.

Fue un gesto espectacularmente extraño. Los magnates de los medios no abdicar a sus tronos por decisión propia, ni siquiera para jubilarse. Cuando un Murdoch o un Berlusconi se enfoca por un tiempo en una nueva área de los negocios, no importa lo distante que se encuentre, sin duda retendrá el control sobre las decisiones clave. Cualesquiera que fueren los motivos de dicho anuncio —y hubo varios— una cosa era segura: los intereses de Televisa al norte de la frontera se encontraban en un estado de incertidumbre sin precedentes y por lo tanto necesitaban la atención de Azcárraga.

Con el argumento de que representaban una influencia extranjera ilegal para la televisión estadounidense, las autoridades habían obligado a Azcárraga y a sus socios a vender SICC, su grupo de cinco estaciones. Estas estaciones, incluyendo las muy estratégicas de Los Ángeles y Nueva York, formaban la estructura central que daba sustento al canal de Televisa en Estados Unidos, la SIN. Mortificado por esa legislación que operaba en su contra, pero consciente de que Estados Unidos seguía ofreciendo mayor potencial para la expansión de su imperio que el debilitado México, Azcárraga deseaba revisar su estrategia para el vecino país del norte. Contaba todavía con los muchos recursos de la SIN: la programación, la gente de noticias, la fuerza de ventas, el equipo de administración y los convenios con 409 estaciones conectadas por satélite y los sistemas de cable que en conjunto cubrían 82% de la población de habla hispana. Necesitaba ahora definir la mejor forma de utilizar a la SIN como la plataforma de lanzamiento para nuevos proyectos.

Con México todavía empantanado en su “década perdida”, Azcárraga tenía ambiciosos planes para aumentar su presencia como un jugador fuerte en los medios de Estados Unidos. Pero los obstáculos no se habían terminado.

La historia de la televisión de habla hispana en Estados Unidos es en sí una telenovela. A pesar de la rápida expansión de la población hispanoparlante, este medio se convirtió en un éxito comercial sólo enfrentando enormes adversidades, tanto desafíos externos como dificultades internas. Al igual que la heroína de origen humilde, la operación SIN/SICC tendría que sufrir una serie de afrentas antes de surgir, a mediados de los noventa, como un negocio rentable y dignificado, con un dirigente astuto y un futuro promisorio. Una vez más como heroína de novela, varios pretendientes se disputaban la propiedad de la SIN/SICC: René Anselmo, Frank Fouce Jr. y Emilio Azcárraga Milmo. Cada uno tenía para ella diferentes designios y los conflictos entre ellos precipitarían la salida de los tres.

Anselmo, con una participación del 21% en el grupo de estaciones del SICC y un 25% en la red SIN, era el visionario terco, involucrado activamente en la creación del mercado de televisión hispana en Estados Unidos. Desde sus días de Teleprogramas de México, a mediados de los cincuenta, Anselmo era un firme creyente de la televisión en español, como un negocio y como un servicio. Puesto que Azcárraga Milmo no tenía el menor interés en la propiedad compartida de más estaciones, Anselmo lideró a otros inversionistas a fundar filiales en San Francisco y Phoenix. Creía que la SIN no debía ofrecer exclusivamente programas importados de México. Al haberse considerado por mucho tiempo como un extranjero en Estados Unidos, sentía cierta afinidad con los latinos de este país. Era un defensor de las noticias y otros contenidos que reflejaran sus temas de interés, aunque sus alcances en este sentido estaban limitados por las prioridades financieras de Azcárraga y Fouce. Sobre todo, Anselmo era la fuerza motora detrás del crecimiento del negocio. Como tal, la SIN y la SICC —de las que era presidente— constituían su feudo. Formado según el modelo de Azcárraga Vidaurreta, cuya visión y generosidad mucho admiraba, Anselmo se consideraba como un patrón por derecho propio.

Fouce era hijo del principal socio de Azcárraga Vidaurreta en las estaciones de San Antonio y Los Ángeles. No tenía participación en SIN, pero su 28% en SICC lo convertían en su principal inversionista. Para Fouce, SICC era sólo uno de sus negocios y no participaba en su operación. Con una mente orientada a la eficiencia, parecía no tener interés en la función social de la televisión hispana. En forma simple, pero legítima, buscó beneficiarse de las propiedades de su familia.

La percepción que sobre la SICC y la SIN tenía Azcárraga Milmo, se ubicaba entre la de Fouce y la de Anselmo. Como empresario, confiaba en la viabilidad de la televisión hispana en Estados Unidos, y como un mexicano orgulloso, le satisfacía tener presencia como inversionista al norte del Río Bravo y promover

las transmisiones en lengua española. Pero la motivación de fondo era muy otra. Al igual que su padre, Azcárraga consideraba la operación SIN/SICC fundamentalmente como una estructura de apoyo para sus actividades en México y veía en Anselmo simplemente a un empleado. Además de los eventos especiales importantes, no estaba muy interesado en gastar en contenidos locales. Sí estaba dispuesto a manipular ese negocio como y cuando conviniera a sus necesidades.

Los problemas comenzaron en 1972, el año en que las cinco estaciones originales se unieron bajo el nombre de SICC. La de Los Ángeles, la KMEX, estaba experimentando con un noticiario diario en inglés, en el que participaban familiares de Fouce y de Anselmo. Por razones desconocidas, Anselmo despidió al hijo de Fouce. Fouce estaba furioso y su ira aumentó cuando Anselmo se dispuso a cancelar el programa. Los dos hombres discutieron acaloradamente, terminando con un duelo a gritos en el estacionamiento, en el que ambos amenazaban con deshacerse el uno del otro.

La tensión aumentó por la sospecha cada vez mayor por parte de Fouce de que Anselmo y Azcárraga estaban explotando la SICC en beneficio de Televisa. Y, hasta cierto punto, ése había sido siempre el propósito, pero desde 1961 hasta 1972, los Azcárraga habían surtido de programas a las estaciones de la SICC bajo un esquema de crédito sin intereses, para ayudar a las estaciones a volverse rentables. Después de 1972 y con don Emilio fuera de escena para mantener la unidad de los accionistas, Fouce se quejó del conflicto de intereses inherente por ser Anselmo presidente tanto de SICC como de SIN. Las tarifas que SIN empezó a cobrar a las estaciones de SICC por su programación, ingreso que generaba utilidades para Televisa, fueron fijadas por Anselmo, y su política de precios parecía favorecer siempre a la SIN.

La disputa se agravó en diciembre de 1975, cuando Azcárraga llamó a Anselmo a México y exigió que la SICC pagara la deuda de \$1.9 millones de dólares por concepto de programación entregada a crédito. “Estoy harto de cargar esa chingadera sobre mis espaldas, no quiero nada con él”, recordaba Anselmo un comentario de Azcárraga refiriéndose a la SICC.

Anselmo se presentó ante el consejo de SICC, que aprobó una nueva emisión de acciones de la compañía para pagar la deuda. La decisión enfureció a Fouce, el presidente del consejo, quien entonces estaba considerando liquidar su parte. Una nueva emisión reduciría drásticamente el valor de venta de su lote de acciones. Todavía peor para Fouce fue el hecho de que Anselmo convenció al consejo de destituir a él como presidente y elegir al mismo Anselmo en su lugar. Entonces Anselmo ofreció comprar su parte por \$1 millón de dólares. Fouce rechazó tajantemente la oferta, argumentando que su 28% de participación valía más de cinco veces esa cantidad. Y tenía razón. Poco después, una evaluación independiente determinó el valor neto de la empresa en \$18 millones de dólares.

Finalmente, la emisión de acciones no se llevó a cabo. La necesidad de Azcárraga de conseguir los \$1.9 millones de dólares se hizo menos urgente. No

obstante, las relaciones entre Anselmo y Fouce siguieron deteriorándose. En la última junta de consejo a la que asistiría, en julio de 1976, Fouce llegó con ganas de pelear. Iba acompañado de una dactilógrafa para que se elaborara una transcripción precisa de la junta. Anselmo rehusó permitir la entrada de la misma, y cuando Fouce solicitó revisar los registros de SICC, Anselmo en un desplante de testarudez que rayaba en lo ridículo, convenció al consejo para que aprobara una resolución que prohibía a los directores de SICC examinar los libros de la firma.

Se cuenta que el asunto terminó cuando Anselmo despachó a Fouce con una señal procaz. Fouce le advirtió: “Esto te va a costar muy caro”.

Las pugnas y rencillas tras bambalinas no podían haber contrastado más con el optimismo con el que Emilio Azcárraga promovía su imperio, especialmente en Estados Unidos. Al tiempo que realizaba su campaña de relaciones públicas en el frente interno —apaciguando a Echeverría con programas culturales, el Encuentro de Acapulco y el convenio con la UNAM—, Azcárraga se movió para aumentar el perfil de Televisa en el exterior. Es como si Azcárraga estuviera buscando su lugar en el panteón de los magnates de los medios mundiales.

En septiembre de 1975, Azcárraga y otros fueron invitados a un “Salute to Televisa” en el Lincoln Center de Nueva York, seguido de una cena-baile en el hotel Waldorf-Astoria. Auspiciado por la National Academy of TV Arts & Sciences, asistieron muchos personajes destacados de la industria (así como, podríamos suponer, varios funcionarios del gobierno). El acto tuvo lugar en medio de un ambiente incómodo en Estados Unidos por la retórica izquierdista de Echeverría, Castro y otros líderes del Tercer Mundo. Para la clase gobernante de Estados Unidos, el hecho brindaba la oportunidad para familiarizarse con la sospechosa “Fórmula Mexicana” para la televisión. Para Azcárraga, en tanto, representaba la ocasión de instruir a los gringos sobre su poderoso y único monopolio de medios. El momento más destacado fue *A Mexican Answer*, una película de 60 minutos producida por Miguel Sabido, dirigida por Luis de Llano Jr., y en gran medida editada por el mismo Azcárraga.

La película era una visión artificiosa, sofisticada y a veces humorística de la televisión mexicana. Consistía de pietaje de archivo, entrelazado con bailes del Ballet Folklórico, con la narración enfatizando la singularidad de la historia de México, pero también un gran entendimiento con Estados Unidos. Llevaba implícito el mensaje de que la paz de la que había disfrutado México desde 1930 era en parte gracias a la XEW-Radio y al imperio de Azcárraga. Con agudeza, explicaba el cambio, en 1972, de la competencia al estilo de Estados Unidos al monopolio televisivo sancionado por el Estado mediante la caricatura de un ama de casa que llevaba una escoba y declaraba en un tono chusco: “¡Pero Estados Unidos pertenece al Primer Mundo, y nosotros pertenecemos al Tercer Mundo!”

La segunda mitad explicaba el concepto de Sabido sobre la diferenciación de canales. Mezclaba clips de programas vigentes, ilustraciones de programas

de servicio público y numerosas tomas de luminarias de Estados Unidos apareciendo en programas de Televisa. Había poca atención al Estado mexicano y un gran acento en lo estadounidense. Incluso los ejemplos de comerciales parecían utilizar a actores gringos. El mensaje era claro: No importa lo que nuestro gobierno pueda decir, no importan las diferencias culturales, somos gente con la que se puede hacer negocios.

Pero Azcárraga no siempre jugaba bien sus cartas. Más temprano ese día, él y Alemán habían estado en una comida de prensa, y sin darse cuenta dijo cosas que alimentaron a los chacales del periodismo estadounidense. Su explicación del papel dominante de Televisa en México, con sus cuatro canales y con su sometimiento voluntario a la política gubernamental, despertó gran recelo.

“Mi jefe es el presidente de la República”, dijo Azcárraga a los estadounidenses, quienes se sorprendieron ante esta ostentosa aceptación de servilismo con un gobierno izquierdista. “México realmente no está listo para hacer las cosas a su manera”, agregó. “Debemos estabilizarnos y educarnos.” El *New York Times* se refirió a Azcárraga y a Alemán como “siniestros”.

En marzo del año siguiente se celebró una ceremonia similar en los Estudios Walt Disney, con la sección hollywoodense de la Academia y 350 invitados. De costa a costa, el nombre de Televisa empezó a ser sinónimo de entretenimiento mexicano y su programación se anunciaba con gran confianza. Como se jactaba Televisa en *Variety*: “Cuando producimos, tenemos al mundo en mente”.

Incluso la familia real británica le concedió su atención. Cuando la Reina Isabel realizó una visita de Estado a México en 1975, Azcárraga ofreció una recepción para la distinguida visitante. A cambio, recibió una medalla que lo convirtió en un Oficial Honorario de la Muy Excelente Orden del Imperio Británico. También tuvo reconocimiento de España. En 1977, poco después de tener un acercamiento amistoso con la familia real española y en el mismo año en el que Televisa abrió una oficina en Madrid, Azcárraga recibió la Condecoración de la Orden de Isabel la Católica en el Grado de la Gran Cruz. Títulos dignos de un príncipe.

Fue en esta época que Azcárraga empezó a ver realizadas las ambiciones reflejadas en el nombre de su empresa: Televisión Vía Satélite. En julio de 1976, Televisa empezó a transmitir en vivo *Siempre en Domingo* a Estados Unidos, y dos meses más tarde el servicio se extendió a una entrega semanal de 20-25 horas de programación. Con la engorrosa técnica de que se disponía antes del satélite, las cintas tenían que ser llevadas a SIN, que las repetía constantemente entre sus estaciones filiales. Se continuó con la repetición de programas matutinos, pero ahora la programación de horario estelar era enviada por microondas a Texas y enlazada a San Antonio hasta un satélite Westar que reenviaba la señal por toda la América. Desde mayo de 1980, Televisa obtendría la autorización para enviar su señal directamente desde México hacia Estados Unidos. En un principio, la señal llegaba a once ciudades —sin contar las fronteras— que

representaban el 57% de la población hispana, y ese número aumentó rápidamente. En aquel entonces, ninguna otra cadena estadounidense estaba utilizando satélites a este grado.

Este servicio instantáneo recibió el nombre de “Univisión” (que no debe confundirse con la red que existe hoy día). Era un nuevo concepto de programación respaldado por una novedosa propuesta comercial. Permitía a los anunciantes llegar al teleauditorio mexicano y al hispano de Estados Unidos al mismo tiempo, con una sola campaña publicitaria. Las compañías transnacionales, como Coca Cola y General Motors, podían programar sus comerciales en el Canal 2 y llegar no sólo a la población mexicana sino también a los 5 o 10 millones de latinos en Estados Unidos, quienes ahora tenían acceso directo a los más populares programas de Televisa. Por lo menos, ésa era la idea. La programación de Univisión ayudaría a que el SIN triplicara sus ingresos entre 1977 y 1981, alcanzando \$25 millones de dólares, pero las ventas publicitarias del plan nunca fueron grandes, debido a que la mayoría de los anunciantes preferían usar comerciales distintos para Estados Unidos.

Azcárraga creía tener poco en común con la población mexicana al norte de la frontera, a quienes a veces se refería como “esos indios”. Empero, fiel a su naturaleza contradictoria, estallaría con ira nacionalista si otros osaban mofarse de la raza. Lanzó toda clase de denuestos contra el promotor de boxeo Don King, por referirse despectivamente a los boxeadores mexicanos como “enanos”. Por otra parte, Azcárraga estaba fascinado, y a veces conmovido, por el impacto de sus programas en los chicanos. Ese hecho fomentaba su creencia en que, equipado con la producción de Televisa y la distribución por satélite, podría hacerle un servicio al mundo de habla hispana, unificándola electrónicamente.

Esta idea estaba sustentada más en el instinto que en una investigación seria, la cual sólo consideró cuando le dio la gana. Poco tiempo después del arranque de “Univisión”, abordó uno de sus Rolls Royces y condujo hacia los barrios de East Los Ángeles, en donde estuvo tocando de puerta en puerta para preguntar a la gente si les habían gustado los nuevos programas. En otra ocasión, Azcárraga se encontró en la calle con Raúl Velasco y Jacobo Zabludovsky, “mis dos pilares de Televisa”, como solía llamarles. Al observar que sus acompañantes llamaban la atención de los transeúntes chicanos, decidió llevar a cabo una pequeña prueba.

“Vamos a medir el rating de Jacobo y Raúl, a ver cómo anda por acá”, les dijo. “Tú, Raúl, caminas por esta banqueta, y tú, Jacobo, por aquella. A ver cuántas gentes se paran a saludar a Raúl y cuántas se paran a saludar a Jacobo”. Divertidos pero un tanto apenados, Jacobo y Raúl, obedientes, empezaron a recorrer su respectiva acera.

En un elegante restaurante de Los Ángeles, un mesero se aproximó a la mesa en la que Azcárraga y sus acompañantes estaban almorzando y con gran

deferencia ofreció a Velasco una botella de vino de cortesía, para él y sus amigos. “Es de todos los compañeros meseros y cocineros”, dijo. Azcárraga estaba tan emocionado que sus ojos se nublaron.

“Mira”, le dijo a Raúl y a los otros, “esta gente tan jodida, que no tiene dinero, se está gastando su lana en invitarte a ti, con nosotros, una botella de vino. Vamos a la cocina a saludarlos y a darles las gracias”. Acto seguido, Azcárraga y sus acompañantes se dirigieron a la cocina.

“Hay que darles algo”, susurró Emilio a Raúl.

“Ya se los estamos dando, Emilio”, replicó Velasco, “la conexión con México”.

El rey René

En noviembre de 1976, la rivalidad entre Frank Fouce y René Anselmo llegó a los tribunales. Junto con otro accionista, Bruce Corwin, Fouce levantó una demanda por malos manejos en contra de Anselmo, Azcárraga y Televisa, ante la Corte Federal de Distrito de Los Ángeles. Acusaban a Anselmo de abuso de confianza en detrimento de SICC y en beneficio de SIN. Argumentaban que Televisa controlaba a Anselmo no sólo teniéndole como empleado, sino también por medio de negocios compartidos y vínculos personales. Algunas de las acusaciones serían difíciles de impugnar, pero en un estilo típicamente exaltado Anselmo replicó, afirmando que Fouce y Corwin estaban utilizando ilegalmente su demanda para aumentar el perfil y valor de sus acciones, para poder vender a un mayor precio.

La vida misma era una sucesión de batallas para Anselmo. La demanda era sólo una de ellas. Si Azcárraga se consideraba un príncipe, este italoamericano testarudo, astuto y fumador empedernido se consideraba más un cruzado. Su temperamento volátil y arbitrario lo convertían en un jefe muy temido, pero su visión, dedicación y astucia provocaban admiración y lealtad. Su misión consistía no sólo en combatir la ignorancia del mercado y los prejuicios anglosajones, con objeto de establecer la primera red de televisión en lengua extranjera. Era, en cierto sentido amplio, una cruzada por la justicia. Cada vez que sentía que el sistema estaba abusando del más débil, ya sea por los inspectores federales, oficiales municipales, la industria de la publicidad o el consorcio internacional de satélites Intelsat, el instinto de Anselmo le ordenaba siempre montar y lanzarse al ataque. En muchos casos, la televisión en lengua española se benefició por ello.

Anselmo resultó también un experto para extender el alcance de SIN. En los mercados en los que no había televisoras dispuestas a afiliarse, firmaba convenios para transportar señales por cable. Lo original de esta estrategia era que si los operadores se mostraban renuentes a transmitir la señal de SIN, Anselmo ofrecía diez centavos al mes por cada apellido hispano en su lista de suscriptores.

Para 1982, tres años después de iniciado el proceso, había más de 200 compañías de cable transmitiendo la SIN.

El interés de Anselmo en la televisión por cable llevó a la fundación de Galavisión, en 1979. El hombre concebía a Galavisión como una respuesta en lengua española al canal premium HBO, que ofrecía películas y eventos especiales sin cortes comerciales. Azcárraga aportó algunos elementos, pero la idea fue de Anselmo: él fue uno de los primeros en la industria estadounidense en apostar a la urbanización del cable, que había empezado como un fenómeno rural, al percatarse de cómo la migración latina hacia las ciudades estaba alcanzando cifras récord. Pero la idea era muy avanzada para su tiempo. Como servicio premium, Galavisión perdió mucho dinero y escasamente captó a 150 mil suscriptores. Luego de seis años, fue reestructurado como un canal básico y no fue sino hasta mediados de los noventa que empezó a arrojar números negros.

Los mismos errores de Anselmo con Galavisión pudieron haber sido cometidos por Azcárraga. Al igual que su contraparte mexicano, Anselmo no era hombre que planeara los negocios. Una idea era buena o mala. A ambos les disgustaban los memoranda largos y Anselmo solía decir a sus ejecutivos: “Si no pueden expresar su idea en una tarjeta de tres por cinco pulgadas, no quiero verla”. Anselmo y Azcárraga eran hombres que actuaban por instinto, pero a veces ese instinto les fallaba.

En su cruzada por aumentar la cobertura de SIN, Anselmo hizo algo que ni el mismo Azcárraga se había atrevido a intentar. Siempre se había sentido insatisfecho con la calidad de su señal de Nueva York, la WXTV (Canal 41). A diferencia de otras estaciones, cuyas antenas se erguían en lo alto del Empire State Building, la WXTV tenía su antena sobre una modesta torre y la recepción era muy pobre en diversas áreas. En 1973, Anselmo hizo cabildeo con las autoridades de la Port Authority de Nueva York para que cumplieran con una promesa en el sentido de permitir a las estaciones reubicar sus antenas sobre una de las torres gemelas del World Trade Center. Las autoridades se negaron y Anselmo continuó con sus gestiones. Luego de siete años de que las autoridades lo trajeron a dilaciones y aplazamientos, y con una rival hispana, la WNJU (Canal 47), ganando cada vez más mercado, Anselmo se hartó, así que hizo una pancarta detallando su caso, se plantó en la banqueta del World Trade Center y se puso en huelga de hambre.

Azcárraga pasaba de la exasperación a una divertida admiración. Llamó a Raúl Velasco y le dijo que empacara porque se iban a Nueva York: “Este pinche loco de René está en huelga de hambre. Tenemos que ir a apoyarlo”.

Cuando llegaron a Manhattan, encontraron a Anselmo con un pequeño círculo de simpatizantes. Estaba sentado en una silla plegable sin aceptar nada más que cigarrillos y algunos sorbos de agua, representando el papel de desvalido en nombre de la comunidad hispana. Azcárraga asumió la dirección del espectáculo

para los medios, haciendo que Velasco grabara un programa especial para el Canal 41, para atizar la ira de los latinos por el trato de ciudadanos de segunda, y supervisando la cobertura del canal para las condiciones tan deterioradas de René. Azcárraga también mandó traer a Danny Villanueva, gerente de KMEX de Los Ángeles, y lo puso a cargo de las negociaciones con las autoridades. Luego de diez días de huelga de hambre, acompañado por una avalancha de reportajes en televisión y notas en periódicos —“¡Millonario se pone en huelga de hambre!”— Anselmo consiguió la autorización para instalar su antena.

Los intentos de Anselmo para convertir a la SIN en algo más que una repetidora del Canal 2 de Televisa tuvieron menos éxito que su crecimiento en la distribución; pero parece que hizo todo lo que estuvo en sus manos. Desde los sesenta había alentado a cada estación de la SICC para que desarrollara su propio noticiario. Unos ganaron premios nacionales por méritos en el servicio público. Anselmo también promovió eventos especiales. Algunos servían a los hispanos en formas tangibles incluyendo la cobertura de la visita papal a las Américas, campañas para promover el voto latino, así como teletones. Además se televisaban las celebraciones de la cultura latina, como el Festival de la Calle Ocho de Miami y el Desfile del Día de Puerto Rico, en Nueva York. Para el Día de La Raza, en octubre de 1981, Anselmo condujo un desfile especial sobre la Quinta Avenida y un concierto con numerosas estrellas en el Madison Square Garden. Entre los participantes estaban Lola Beltrán, José Luis Rodríguez, Miguel Bosé y otros, con Raúl Velasco como maestro de ceremonias. El evento fue transmitido a 21 países y se calculó que el auditorio llegó a los 200 millones.

En junio de 1981, luego de años de presionar, Anselmo consiguió que Azcárraga le diera luz verde para lanzar el primer noticiario nacional en español, el *Noticiero SIN*. Al poco tiempo, el noticiario quedó en manos del editor cubano-americano Gustavo Godoy, quien lo trasladó de Washington a Miami en 1982 para ampliar la cobertura a Latinoamérica y reducir costos. Al mantenerse independiente de Televisa, incluso con sus propias corresponsalías en San Salvador, Buenos Aires y Londres, el *Noticiero SIN* superó algunos problemas iniciales, con la información tendenciosa en Centroamérica, para difundir una reputación de sinceridad y credibilidad. El contraste con *24 Horas* —que Azcárraga había dicho era suficiente para los hispano-estadounidenses— era muy evidente, en especial luego del temblor de 1985 y en la cobertura de las elecciones mexicanas.

Transmitido cada noche a las 23:00, *24 Horas* era intocable. Por órdenes de Azcárraga, había varios programas que la SIN debía incluir forzosamente en su programación. *24 Horas* era uno, el informe anual del presidente de México era otro, además del “grito” de independencia del 15 de septiembre, la Misa de Gallo desde el Vaticano en la Noche Buena, y todos los juegos de fútbol de la selección mexicana. Todos en SIN sostenían que Anselmo, a quien admiraban tanto, era el único capitán de ese barco, pero a veces llegaban

recordatorios de que, oculto, un almirante extranjero estaba marcando en gran medida su curso.

Mientras Anselmo se afanaba en extender su feudo, los enemigos de Azcárraga estrechaban el cerco, decididos a terminar con el monopolio de la televisión en español que, según ellos, era manejada desde México. En 1980, cuatro años después de que Fouce presentara su demanda por mala administración en Los Ángeles, la Comisión Federal de las Comunicaciones (FCC) en Washington recibió una solicitud para que investigara también a la SICC, bajo el argumento de que estaba bajo control extranjero.

Había habido quejas ante la FCC desde 1965 en relación con la presencia de Azcárraga en Estados Unidos, pero las autoridades no habían prestado mucha atención: la SICC parecía servir al interés público. Por lo que se refiere a la demanda de Fouce, la FCC consideraba que se trataba sólo de un conflicto entre accionistas. No obstante, para 1980, cuando la televisión en español se había convertido en un negocio de \$50 millones de dólares, llegaba a una audiencia de 12 millones, tenía anunciantes como Pepsi y Kodak —y cuando las habladurías sobre Azcárraga se intensificaban— la FCC decidió escuchar. La queja específica fue presentada por la Asociación de Radiodifusoras en Español (SRBA), que en marzo presentó una objeción informal. Ese otoño, la FCC inició una investigación preliminar de los argumentos de la SRBA en el sentido que la SICC estaba sujeta al control extranjero e implicada en un expansionismo monopólico.

En este contexto, parecía lógico que el lanzamiento del *Noticiero SIN* constituya, al menos parcialmente, un intento por parte de Azcárraga de recuperar el favor de la FCC. Pero cualquier capital que Azcárraga hubiera ganado con el noticiario, pudo haber quedado borrado por su decisión, en abril de 1982, de terminar el plan de ventas “Univisión”, a través del cual los anunciantes en México habían podido llegar a Estados Unidos al mismo tiempo que a los espectadores mexicanos. Dos meses después de la devaluación en México y con gran necesidad de dólares, Azcárraga dejó de vender tiempo de Estados Unidos en México (en pesos) y empezó a pedir un porcentaje de los ingresos publicitarios (en dólares) de las estaciones de la SICC y otras filiales, a cambio de los programas de Televisa transmitidos vía satélite. La decisión unilateral de Azcárraga de cerrar Univisión, si bien era la adecuada, económicamente hablando, dejó en claro que era él y no el consejo de administración de SICC quien controlaba las estaciones, a pesar de que su participación en este grupo era de apenas un 20%.

Las pesquisas preliminares de la FCC, que concluyeron en agosto de 1982, dejaron al descubierto suficientes irregularidades en la SICC y sus relaciones con Televisa como para justificar una propuesta que Televisa retirara su participación no sólo en SICC sino también en SIN. Anselmo presentó una contrapropuesta que concedía poco y reiteraba que nada había de ilegal en el esquema de propiedad de SICC y SIN. Algunos ejecutivos de SICC criticarían más adelante a Anselmo

por su terca inflexibilidad en esta coyuntura; ése fue el gran error táctico que les costó el grupo de estaciones, dirían. Nada satisfecha por esa respuesta, la FCC ordenó una investigación a fondo programada para 1983, cuando las licencias de la SICC estaban por ser renovadas.

La contrapropuesta de Anselmo pudo haber sido inadecuada, pero ya sea por diseño, circunstancia o una combinación de ambos, la SIN empezaba a parecerse cada vez menos al Canal 2 de Televisa. Es probable que uno de los efectos de la cancelación del plan Univisión haya operado en su favor. Puesto que la venta de tiempo de publicidad ya no iba a combinarse entre los países, no había ya necesidad de que Televisa transmitiera a SIN el material del mismo día del Canal 2. En su lugar, Televisa podía utilizar su conexión satelital para conectar un canal distinto, con programas ya vistos, pero recientemente, en México. El cambio permitió a la SIN omitir las novelas de Televisa menos exitosas y sustituirlas por éxitos como *Leonela* y *Topacio* de la venezolana RCTV y *La esclava Isaura* de Globo de Brasil. Así, la SIN empezó a percibirse como una entidad con mayor independencia.

El elemento clave aquí fue Rosita Perú, una cantante que ganó fama con Panamericana TV de Perú y que llegó a Nueva York a principios de los setenta, en donde empezó a trabajar con la televisión hispana. En 1983, Anselmo la contrató como ejecutiva de programación. Rubia, hermosa y muy astuta, Perú recurrió a sus encantos para convencer a Anselmo de entregarle el control de toda la programación y también para que Azcárraga le permitiera incorporar un creciente número de novelas de Sudamérica; también utilizó sus atractivos para que los ejecutivos de esas compañías le entregaran sus productos a precios de ganga. Anselmo, que estaba a favor de las mujeres como ejecutivas, confiaba en el instinto de Rosita. A ella le gustaba decir que podía determinar si una novela sería un éxito simplemente escuchando su canción tema.

Los productos mexicanos siguieron siendo la parte medular de la programación de SIN, pero pronto Perú afirmaba que Televisa proveía sólo del 50% de su programación. Según Rosita, 15% de los programas procedía de Globo y otros procedían de Venezuela, Puerto Rico, Argentina, etc. La producción interna de SIN también estaba creciendo e incluía una variedad de programas y revistas noticiosas, en un intento de Perú por aumentar el atractivo de la red para los jóvenes y mejorar la cartelera de los fines de semana. El desarrollo de la programación bajo el mando de Rosita contribuyó a una notable aceleración en el crecimiento del ingreso, pasando de \$35 millones de dólares en 1983 a \$67 millones en 1986.

Otra paradoja era que mientras la investigación de la FCC había sido provocada en parte por los alegatos de prácticas monopólicas —cargos que, a diferencia de la cuestión de la propiedad, la FCC pronto desechó— la SIN y la SICC parecían cada vez menos un monopolio. Ambas empresas tuvieron que enfrentar una dura competencia de parte de las estaciones independientes de Miami, Los

Ángeles y Nueva York. Bajo el mando de Carlos Barba, la WNJU (Canal 47) era ampliamente aceptada por la enorme comunidad de puertorriqueños en Nueva York, en parte debido a su atinada cobertura del emergente grupo Menudo. A pesar de que la WXTV de SICC seguía a la cabeza en cuanto a ingresos por publicidad, la experta conducción de Barba llevó a la WNJU a la supremacía en la programación del horario estelar. Es decir, SIN se encontraba luchando no sólo en la corte sino con los índices de audiencia.

Las nubes anunciando la tormenta se congregaban en Washington y Los Ángeles y comenzaban a perturbar a Anselmo. Pasaba menos tiempo en Nueva York y más tiempo viajando para reunirse con abogados y prestar declaraciones. Los casos lo consumían y lo mantenían deprimido.

“¿Qué voy a hacer con todo el dinero?”, preguntaba a su brazo derecho, Leandro Blanco, cuando se hizo evidente que podría ser obligado a vender sus acciones en SICC. “Ya no podré divertirme.”

Pero esos dos espectros legales no perturbaban a Anselmo lo suficiente para dejar de pensar en grande. En enero de 1984, en otra acción que resultó visionaria y precoz, reubicó sus oficinas de Nueva York llevándolas de Park Avenue al West Side Terminal Building, en la Calle 42. Otra característica del ser patrón que Anselmo compartía con Azcárraga, era su preocupación por las apariencias, acentuada por la idea de que los anglos desprecian a los hispanos. Anselmo tuvo mucho cuidado en que las oficinas corporativas de SIN causaran buena impresión. En Park Avenue, las oficinas estaban decoradas muy a la mexicana, con muros de ladrillo, arcadas de azulejo, plantas colgantes y muebles artesanales. Pero la renta aumentó mucho con el auge de los primeros años del presidente Reagan y el personal que laboraba en SIN ya no cabía en ese espacio. Anselmo se decidió entonces por una parte de la ciudad que intuía tendría un inminente resurgimiento.

Hoy día, la Calle 42 es una revitalizada serie de teatros y elegantes tiendas de regalos encabezada por la irrefrenable empresa Disney. Cuando Anselmo llegó a esta calle, su transformación apenas comenzaba. Había entonces multitud de cines porno y espectáculos eróticos. Los productores y técnicos que trabajaban hasta tarde, generalmente pasaban por varias incomodidades al salir de la oficina, abriéndose paso entre las ficheras y saltando a los vagos dormidos sobre la acera.

Pero dentro de Terminal Building tenían su refugio. Anselmo, que había visitado el lugar cada día y había contribuido a diseñar su interior, procuró crear para su gran familia un sitio de trabajo ideal. Sin calcular bien el costo de la remodelación, Anselmo terminó gastando \$8 millones de dólares (algunos dicen que fueron \$12, equivalente a las ventas anuales de la WXTV). Quería impresionar a sus visitantes anglos, pero también creía en compartir las cosas bellas. En el quinto piso empezaban las oficinas de la SIN, con un espacioso recibidor forra-

do de mármol italiano verde y bordeado de arcadas y balcones. Se le conocía como el Atrio. Unas amplias escalinatas conducían a las oficinas ejecutivas, en su mayoría ocupadas por mujeres jóvenes y vestidas a la última moda. Debido a la idiosincrasia de Anselmo, las alfombras tuvieron que ser cambiadas en dos ocasiones, las cámaras y los cables debían mantenerse ocultos y silbar —“¡Es peor que la sífilis!”— estaba estrictamente prohibido. Los salones para tomar café estaban equipados con tazas de porcelana de Limoge.

Los baños, también en mármol, eran unisex y eran utilizados por los ejecutivos y los empleados menores por igual. Anselmo fijó al tablero de anuncios un memorándum con instrucciones, entre las que invitaba a los caballeros a “levantar la tapa del sanitario antes de orinar” y a “ensayar su ‘puntería’ en otros sitios”.

Anselmo era famoso por sus memos. En una ocasión hizo circular uno en el que señalaba que había muchos gordos en la compañía, en consecuencia, había decidido contratar a un dietista para la semana siguiente, quien daría consultas gratis al personal. En otra ocasión empleó a un hipnotista para que ayudara a algunos empleados a dejar de fumar, aunque él seguía echando humo como chimenea. Además tenía a un masajista de planta, el doctor Chu, a quien enviaba empleados o clientes cuando llegaban con una petición difícil, con el objeto de ganar tiempo. Cuando descubrió que una de sus ejecutivas tocaba el piano, dispuso que los viernes interpretara algo en el Atrio mientras los empleados se retiraban para el fin de semana. Con el tiempo, las oficinas centrales de SIN/SICC llegaron a ser conocidas con el mote de Taj Mahal. En la oficina del presidente, cuentan algunos, un tragaluz colocado directamente sobre su escritorio despedía una aureola sobre Anselmo. El rey René tenía su palacio.

Después, el rey quiso su propio satélite. Nuevamente como en el caso de Azcárraga, Anselmo estaba fascinado con los satélites de comunicación. También él consultó con Harold Rosen, el amigo que tenía Emilio en la Hughes. Pero su interés por poseer uno fue creciendo —animado por un sentimiento de cometido personal y por un deseo de edificar su propio negocio— justo cuando el interés de Azcárraga se volvía más incierto. A partir de 1980, con el inicio de sus transmisiones directas por satélite hacia Estados Unidos y con López Portillo dando luz verde a los satélites *Morelos*, la cuestión de la propiedad quizás se volvió menos urgente para Azcárraga. De cualquier manera, a finales de 1983, cuando Anselmo fundó la Pan-American Satellite (PanAmSat) con la intención de lanzar el primer satélite internacional privado en el mundo, Azcárraga entró con el 20%, el máximo permitido legalmente.

La principal motivación de Anselmo era su desprecio por Intelsat, el monopolio de satélites controlado por un conjunto de gobiernos internacionales, que en su opinión prestaba poca atención a las necesidades de los latinoamericanos y fijaba precios demasiado elevados para el Tercer Mundo. Uno de los propósitos tangibles de Anselmo era ofrecer precios bajos a aquellos países que no tuvieran

sus propios satélites. Anselmo y Azcárraga coincidían en que, a diferencia del *Morelos* o el *Westar*, un satélite internacional propio podría ser utilizado para transmitir la señal de Televisa no sólo a la provincia mexicana o a Estados Unidos, sino a toda Latinoamérica e incluso a Europa. En este sentido, pensaban igual que otros magnates —en particular Ted Turner, el fundador del canal de noticias CNN— quienes comenzaban a considerar la distribución global de sus canales, pero no contaban aún con las herramientas. En noviembre de 1984, respondiendo a la labor de cabildeo no sólo de Anselmo y Azcárraga sino de otras empresas de los medios y las telecomunicaciones, Ronald Reagan rechazó los alegatos de Intelsat para preservar su monopolio y dio su aprobación a PanAmSat y a otras dos compañías para que procedieran con sus planes.

Anselmo se tenía en muy alta estima, y con razón. Había construido el grupo de estaciones SICC, firmado convenios de afiliación con otras 400 entidades, garantizado que SIN fuera más que una repetidora de Televisa, había sido un pionero en ofrecer el servicio de cable en español y había sentado las bases para la creación de la primera operadora de satélites internacionales de propiedad privada. Desde su huelga de hambre, había luchado contra las autoridades con un mayor gusto por la presencia pública. Era lógico, entonces, que este franco y emprendedor italoamericano se ganara un prestigio como “el padre de la televisión en español en Estados Unidos”, como diría el gerente de KMEX, Danny Villanueva. Pero poco tiempo después, su viejo amigo y ocasional oponente, Emilio Azcárraga Milmo, le recordaría quién estaba realmente al mando.

El juicio

Para mediados de los ochenta, los hispanos en Estados Unidos alcanzaban la cifra de unos 22 millones, incluyendo a los indocumentados. Los expertos en demografía anunciaban que en 20 años superarían en número a los afroamericanos. Ya había entre ellos congresistas, alcaldes, activistas y cantantes. En forma colectiva, estaban exigiendo que la televisión los representara. El espíritu de los tiempos, sin hablar de los hallazgos en torno a SICC y Televisa realizados por la corte federal de Los Ángeles y la FCC, estaba ganando peso en contra de Anselmo y de Azcárraga.

El 8 de enero de 1986 cayó la guillotina. El juez John Conlin resolvió que los extranjeros efectivamente tenían el control ilegal del grupo de estaciones de la SICC. Además, opinaba que “a través de Anselmo, había una clara influencia de los Azcárraga” y que, como resultado, las cinco estaciones de la SICC —y las de San Francisco y Phoenix, que pertenecían a Anselmo— no obtendrían la renovación de sus licencias. Este veredicto se produjo pocos meses después de que la juez del caso de Los Ángeles, Mariana Pfaelzer, decretó, aunque en forma preliminar, que Anselmo había incurrido en fraude y mala administración en

favor de SIN a expensas de SICC, como Fouce había alegado. Anselmo apeló esa decisión, pero empezó a vislumbrarse la amenaza de las sanciones. Ahora, Anselmo protestó por el fallo de la FCC.

En México, los medios ignoraron o presentaron equivocadamente las disposiciones de la FCC. Como era de esperarse, *Proceso* dio mayor cobertura al asunto, reaccionando con exagerado entusiasmo ante la noticia y concluyendo que Azcárraga había sido despojado de una enorme máquina de hacer dinero y expulsado de la televisión estadounidense. Pero eso no era ni siquiera mitad cierto.

Era verdad que tanto SICC como SIN se habían convertido en grandes y muy buenos negocios. Su creciente influencia entre los grandes anunciantes significaba que, junto con todas sus filiales, tendrían ingresos de \$142 millones de dólares en 1986. Esto les daría el 77% de la publicidad en la televisión en español, que casi había triplicado a lo largo de seis años desde que se presentó la queja ante la FCC. Todo ello sucedía en una época en que la economía mexicana estaba deprimida y el peso debilitado, provocando que las ventas de Televisa disminuyeran en términos de dólares, cayendo de \$254 millones a \$187 millones en 1986.

Pero los medios mexicanos no distinguieron bien entre el grupo de estaciones de la SICC, que Azcárraga y sus colegas se vieron obligados a vender, y la red SIN, que Televisa poseía legalmente y que tenía derecho de conservar. En Estados Unidos, la mayoría de las estaciones de televisión no pertenecen a las redes —NBC, CBS, etc.— cuya programación presentan; están relacionadas por convenios de afiliación. Si bien Azcárraga y sus socios tuvieron que despedirse de la SICC, dichas estaciones no tenían más remedio que seguir afiliadas a la SIN ya que, como una red en lengua española, la SIN seguía siendo la única opción.

La SICC, en la que Azcárraga y sus hermanas tenían apenas un 20%, nunca había sido su principal interés: sólo le había servido como un medio para generar un flujo de ingresos hacia SIN y por tanto hacia Televisa. De los ingresos anuales que los negocios generaban en forma combinada, casi la mitad iban hacia SIN, y como los costos de su principal contenido —los programas mexicanos— ya habían sido recuperados mediante su transmisión por el Canal 2 de Televisa, la SIN era una genuina fábrica de utilidades. A diferencia de su padre, Azcárraga nunca había querido la propiedad de la SICC. En una inusual entrevista de aquellos días, declaró que hacía tiempo deseaba retirarse de la SICC, pero que se había quedado por consideración a Anselmo. Ahora que él y sus socios iban a tener que vender las estaciones, Emilio podía esperar una atractiva utilidad de la inversión de su padre.

Si la decisión de la FCC no fue del completo agrado de Azcárraga, se debió más a una cuestión de orgullo. Le molestaba sobremanera ser objeto de acusaciones, particularmente en Estados Unidos.

Siempre había procurado que los estadounidenses supieran que los mexicanos podían ser unos empresarios tan capaces como aquellos. Sabía que los veci-

nos del norte a menudo consideraban a México como una sociedad sumida en la corrupción y como según Azcárraga esta percepción estaba dictada por prejuicio, se sentía profundamente ofendido por la insinuación de que sus negocios fueran corruptos. Pero eso era precisamente lo que los jueces Conlin y Pfaelzer habían concluido: descubrieron que Anselmo era su prestanombres. Dada la historia de desavenencias entre Emilio y René, esto debió parecerle una broma llena de ironía. ¿Cómo podría ese gringo obstinado —quien había persuadido a don Emilio para que siguiera proporcionando programas a las estaciones de Estados Unidos, a crédito, quien además había recortado sus márgenes de utilidad con su insistencia en un noticiario nacional, alguien cuya idea de hacer cabildeo era plantarse como un vago en la banqueta del World Trade Center— considerarse su *alter ego*?

El disgusto de Anselmo por el veredicto aumentó por un orgullo similar. Aunque era Emilio quien en última instancia representaba su fuente de ingresos, Anselmo nunca se había considerado su empleado. Su mentor había sido Azcárraga Vidaurreta. Anselmo jamás había visto a Emilio —quien además era varios años más joven— como otra cosa que como su igual. Emilio había hecho crecer a Televisa, René había hecho crecer a SIN. Con todo, el juez Conlin estaba diciendo en esencia que él era un títere de Emilio. Había un doble motivo detrás de la insistencia de Anselmo en apelar ese veredicto: el deseo no sólo de conservar su grupo de estaciones, sino también de preservar su prestigio.

Finalmente se dio entrada a la apelación, pero sólo Anselmo le dio seguimiento con vehemencia. A pesar de sus protestas, Azcárraga, Fouce y Corwin querían vender y los gerentes de las estaciones, quienes también eran accionistas, se inclinaban en la misma dirección. La apelación no interesaba a Azcárraga. Para entonces su nombre ya había aparecido varias veces en la prensa estadounidense de manera desfavorable. La desagradable experiencia se había prolongado ya demasiado y, como monopolista, no estaba preparado para enfrentar una batalla legal. En casa, típicamente, las controversias se resolvían fuera de las cortes, las tensiones eran suavizadas en medio de prolongadas comidas y utilizando como arma el encanto. Las demandas de cualquier tipo eran impropias. Los príncipes no apelan, se retiran graciosamente y preparan su regreso para más adelante.

Además, el caso contra él y Anselmo era apabullante. De acuerdo con los documentos de la corte y de la FCC, Anselmo y los gerentes generales habían suscrito convenios comerciales que beneficiaban a SIN, y por tanto a Azcárraga, a expensas de SICC. En 1977, el consejo de la SICC aprobó un pago a SIN por \$128 mil dólares por programas que nunca había ordenado. Luego estaba el plan “Univisión” de 1976-1982, mediante el cual no sólo obligó a SICC a modificar su esquema de negocios sino que el mismo fue negociado por Anselmo de tal manera que ahorraba a Televisa casi \$700 mil dólares en costos, nuevamente a expensas de SICC. Los gerentes de las estaciones pudieron oponer cier-

ta resistencia a este tipo de maniobras, pero para el juez Conlin era evidente que tenían un compromiso por favores recibidos. A su estilo, don Emilio y su hijo les habían concedido préstamos para la adquisición de acciones y garantías hipotecarias; algunos créditos no tenían compromiso de reembolso. Para cerrar con broche de oro, estaba el conflicto de intereses que subyacía en el hecho de que Anselmo fuera presidente tanto de SICC como de SIN. En su defensa, René parecía no establecer diferencias claras entre el grupo de estaciones y la red; eran dos puntales de un imperio de la televisión en español. Como lo expresó su jefe de ventas, Bill Stiles: “Para él, todo era parte del mismo gran sueño”.

No obstante el peso de la evidencia, los funcionarios de la FCC ofrecieron a Azcárraga una salida. Podría convertirse en ciudadano estadounidense y conservar las estaciones. El hecho de que hubiera nacido en Estados Unidos facilitaría el proceso. La oferta no era tan descabellada; por esos meses, a sugerencia de las autoridades, el magnate australiano Rupert Murdoch adoptó la ciudadanía estadounidense precisamente para poder ser propietario de una cadena de estaciones que conformarían la base de Fox TV. Pero es difícil que Azcárraga considerara esta posibilidad por más de cinco minutos. Su sentido patriótico era muy fuerte (“Me muero mexicano”, le dijo a Miguel Sabido) y además, convertirse en un estadounidense habría dejado sus riquezas, tanto en Estados Unidos como en México, a merced de los cobradores de impuestos de aquel país. La única alternativa que le dejaban las autoridades era la venta de SICC a un comprador independiente.

Conforme Anselmo se percataba de que Azcárraga no iba a apoyar su apelación ante la FCC, las relaciones entre ambos hombres se hicieron más tensas. En abril de 1986, Anselmo vendió su 25% de participación en la SIN trasladándola a Televisa, y como parte del acuerdo, Azcárraga le vendió a Anselmo su 20% de PanAmSat. En los dos o tres años transcurridos desde su involucramiento inicial en el negocio de los satélites, el entusiasmo de Azcárraga había disminuido. A pesar de la aprobación que diera Reagan al proyecto, PanAmSat enfrentaba las continuas tácticas obstruccionistas de Intelsat y el rechazo por parte de los clientes potenciales a hacer una contribución por adelantado para la adquisición de un satélite.

Emilio solía bromear a René: “Yo tengo mis yates, tú tus satélites. ¡Cuestan casi lo mismo!” Pero el chiste había terminado. Azcárraga dijo refiriéndose a su participación en PanAmSat: “No la quiero, no vale nada”.

La pregunta entonces era: ¿a quién debían vender SICC? No era solamente decisión de Azcárraga, pues con sólo el 20% de las acciones, necesitaba generar un consenso entre los accionistas. Pero las circunstancias le favorecían: SICC se ponía en subasta pública en una época en la que había un verdadero frenesí por adquirir estaciones y el grupo resultaba particularmente atractivo por sus esta-

ciones en Nueva York y Los Ángeles junto con un mercado hispano en rápido crecimiento. En el mes de marzo se había presentado una oferta en coalición que incluía a First Capital Corp. de Chicago y Hallmark, el fabricante de tarjetas para toda ocasión más grande del mundo. Se decía que el grupo estaba dispuesto a pagar entre \$240 y \$325 millones de dólares. Luego resultó que el máximo rival de Televisa en Latinoamérica, Globo de Brasil, estaba interesado en ser parte de algún grupo comprador. La noticia “puso a Azcárraga a sudar frío”, según recordaría Anselmo. La presencia de Globo en la SICC podría despojar a SIN de su principal fuente de negocios.

Azcárraga se acercó a Jerry Perenchio, un hombre muy reconocido en la televisión estadounidense, pero con un perfil personal muy bajo. Perenchio había sido un elemento clave en Hollywood desde los años cincuenta; tenía reputación como genio de las finanzas y ya había tenido intereses en los medios hispanos, en particular unas acciones en la WNJU de Nueva York. Es más, Azcárraga lo conocía desde 1973, así que Perenchio parecía ser un hombre con quien Azcárraga podía operar exitosamente una sociedad SICC-SIN.

Doce años más tarde, en una entrevista con Canal 40 de la ciudad de México, Perenchio relataría lo sucedido en aquella ocasión. Se llegó a un convenio tentativo con Azcárraga, con una cifra determinada en \$350 millones de dólares, que Anselmo acordó en una conferencia telefónica. Una semana después Perenchio voló a Nueva York para la firma. A su llegada, encontró a Azcárraga fuera de sí, con el rostro tan congestionado que las venas se destacaban claramente.

—¡Ya no hay trato! —le dijo a Perenchio.

—¿Qué quieres decir con “ya no hay trato”?

—¡Te digo que ya no hay trato! Anselmo tuvo un sueño y ha cambiado de opinión.

Anselmo no estaba presente así que le llamaron por teléfono.

—Me dicen que tuviste un sueño. ¿Qué soñaste? —preguntó Perenchio.

—Soñé que había un 4 antes del 5, en lugar de un 3 —le replicó Anselmo.

—¡Eso es absurdo! ¡Teníamos un trato! —gritó Perenchio.

Anselmo, obstinado como siempre, no cedió un ápice. Eran \$450 millones de dólares o nada. Efectivamente ya no había trato.

No era sólo cosa de dinero. Para Anselmo era también una cuestión de principios. Rehusaba ver a su amado grupo de estaciones vendido al primer hombre con una chequera que llamara a la puerta. En su opinión, debía haber ofertas y contraofertas en la venta de un activo tan valioso y que se había obtenido con tanto trabajo y esfuerzos. Al menos un analista de Wall Street había hablado de un valor potencial de \$500 millones. Por una vez en su vida, Fouce estaba de acuerdo con Anselmo y creía que podían obtener más de lo que Perenchio estaba ofreciendo, así que se unió a Anselmo para oponerse al trato. Después descubrirían que habría sido mejor escuchar a Azcárraga.

Poco tiempo después, de vuelta al Taj Mahal, Anselmo recibía un fax de Azcárraga. Estaba despedido. El asunto Perenchio no era todo, Azcárraga ya estaba molesto por el cambio a la Calle 42, de tan mala reputación, y por la enorme suma de dinero invertida en la remodelación. En el fondo, lo que pesaba era el histórico choque de egos. En realidad Emilio ya lo había despedido en tres ocasiones anteriores, sólo para retractarse de inmediato, pero esta vez eso no iba a suceder. Uno o dos días después, Alejandro Sada viajó desde la ciudad de México para ocuparse de su liquidación. René reaccionó con sorpresa, rabia y depresión.

El sueño de 25 años había muerto. Anselmo procedió a reunir a sus empleados en el Atrio para despedirse. Todos estaban desolados y muchas de las mujeres lloraban. Anselmo trató de que su gente se quedara, especialmente Rosita Perú, quien con frecuencia había tomado su lugar cuando salía de viaje. “Cuídamme a mis hijas”, le dijo. Como era políticamente muy hábil, Rosita había ganado la confianza de Azcárraga, quien la nombró su vicepresidente senior. Pero la corte de Emilio, a diferencia de la de René, estaba plagada de hombres y el equilibrio de poder se volvería contra ella.

Al mismo tiempo, a mediados de mayo, Azcárraga llevó a Jaime Dávila, ex CEO de Procter & Gamble en México. Dávila había llegado a ese puesto al tener apenas 30 años. Gracias a que creció en la frontera entre Tamaulipas y Estados Unidos, era bilingüe y bicultural. Tenía una mente aguda y un físico grave, era amable y sencillo: “Sólo soy un vendedor de jabones”, le dijo al personal de SIN. Luego de apenas un año en Televisa, El Tigre ya le despertaba un profundo temor reverencial.

Aunque Perú iba a encabezar la programación y Dávila las ventas, Dávila quería que Rosita le reportara a él. Azcárraga, que asumió la presidencia de SIN, insistía en que el canal regresara a importar toda su programación de Televisa y entonces empezó a participar más activamente en la programación de la red. Azcárraga llegó a decirle a Rosita que nunca antes había tenido un vicepresidente de programación porque “el único que programa soy yo”.

Como para delinear mejor la nueva época, Azcárraga empezó a pensar en dejar las magníficas oficinas de SIN que Anselmo había montado en la Calle 42. Con el tiempo alquilaría unas costosas oficinas en el Edificio General Motors de 5th Avenue, que era una zona de más prestigio. Además, luego del asunto con Perenchio, Emilio y René dejaron de hablarse durante seis años.

Con Perenchio fuera de escena, Hallmark y First Capital volvieron como principal postor para la compra de SICC. Había al menos otros cuatro interesados, así que parecía que la contienda por ganar la licitación bien podría aumentar el precio. Había ofertas y contraofertas, pero en un rango más bajo de la de Perenchio. Hallmark ofrecía \$277 millones, agregando el atractivo de permitir una programación que le diera a SIN 37.5% de sus utilidades durante dos años. El 15 de julio, Hallmark aumentó su postura a \$301 millones y con esa ganó. Luego

de un largo pero infructuoso cabildeo de parte de los grupos de presión para que las estaciones se entregaran a inversionistas hispanos, la FCC dio su aprobación a mediados de 1987. Azcárraga y Fouce se llevaron la decorosa suma de \$60 millones cada uno, quedando los restantes \$180 millones para dividirse entre Anselmo y los demás.

Irónicamente, esto constituyó una bendición disfrazada para Anselmo. El bloqueo por parte de Intelsat había dejado a su compañía PanAmSat sin posibilidades de generar suficiente efectivo para entrar al negocio de los satélites. Ahora, dotado de unos \$85 millones de dólares por la venta de sus acciones en SICC, SIN y su estación de San Francisco, Anselmo invirtió casi todo en la compra y lanzamiento de un satélite. Aún no tenía suficientes fondos para protegerse contra un lanzamiento fallido, pero Anselmo era un jugador nato. En junio de 1988, mientras se recuperaba de una delicada operación del corazón, su pájaro por fin levantó el vuelo. Se había sembrado la semilla de un nuevo imperio, pero esa semilla no crecería sin la ayuda de un viejo amigo convertido en adversario: Azcárraga.

Coming to America

Tras algunas semanas de navegar en su yate por el Mediterráneo para descansar del Mundial de Fútbol, Azcárraga volvió a México y enseguida dijo a Félix Cortés Camarillo, uno de sus más cercanos colaboradores: “Vende tu casa y empaca tus cosas; nos vamos a Estados Unidos”.

La decisión de dejar la presidencia en manos de Alemán —filtrada por la Secretaría de Gobernación— reventó públicamente el 11 de agosto de 1986. La noticia, por supuesto, fue recibida con sorpresa y las especulaciones sobre las razones de este repentino relevo no se hicieron esperar. Determinar exactamente por qué se fue, sin embargo, no responde a un motivo único; su partida sólo se explica como la suma de varios factores.

Claro que tratándose de una personalidad como Emilio Azcárraga, surgieron historias increíbles. Llegó a especularse que mientras Azcárraga vacacionaba en el Mediterráneo, el destacado empresario de la minería y las tiendas departamentales Alberto Bailleres voló a Cannes para reunirse con él. Bailleres, su amigo de al menos 20 años atrás, llegó al yate de Azcárraga y le dijo: “Emilio, ya estamos hartos de De la Madrid. Queremos que tú seas el próximo presidente de México”. Pero como Azcárraga no quería ni pensar siquiera en que se supiera que era considerado como presidenciable, prefirió irse. Hasta ahí el rumor. En realidad, el proceso fue mucho más complejo.

En esos momentos, México aparecía en los titulares de la prensa y noticieros extranjeros con frecuencia, y no precisamente por buenas noticias. Menos de un mes después de las elecciones en Chihuahua, el semanario estadounidense

Time retrató en su portada latinoamericana la situación del país con un encabezado ilustrativo, “Mexico in Crisis” y la cadena CBS transmitió un largo documental. Ambos avergonzaban a México por las cuestionadas elecciones en el norte del país, su posición diplomática de apoyo ante el conflicto centroamericano y su débil combate al narcotráfico. Al mismo tiempo, diversos grupos de derecha en Estados Unidos manifestaban su apoyo hacia el PAN, que clamaba un amplio fraude en las recientes elecciones de Chihuahua. La crítica extranjera contra el gobierno, y en particular contra el partido en el poder, era continua y la circunstancia política difícil, por lo que el gobierno del presidente Miguel de la Madrid necesitaba convocar a sus aliados y echar mano de todos los recursos a su alcance para defenderse. Sin dudarlo, llamó a Televisa a través de su secretario de Gobernación, Manuel Bartlett.

La mayoría de los medios, tanto nacionales como extranjeros, había reprobado la tendenciosa cobertura política de los noticieros de Televisa. El ejemplo más claro de su sesgo informativo fue el incidente del verano en Chihuahua, cuando *24 Horas* ignoró a la oposición y sostuvo una postura gobiernista, lo que le ganó una gran animadversión.

En medio de esta polémica, Bartlett se reunió con Azcárraga y le pidió que Televisa le bajara un poco al tono de la información, que fuera menos obvia en su inclinación hacia el gobierno porque le estaba generando problemas de imagen y quiso darle instrucciones sobre cómo debería manejarse la cobertura. Azcárraga se enfureció y aclaró al secretario de Gobernación: “Mira, Manuel, nada más para que nos vayamos entendiendo: ve y chinga a tu madre”.

Desde ahí, la relación con el gobierno del presidente De la Madrid sólo empeoró. A mediados de 1986, Azcárraga disfrutaba de cierta popularidad: la gente recordaba con agradecimiento la labor informativa de Televisa en los primeros días del temblor, la Copa Mundial de Fútbol había puesto a México en los ojos del mundo, y su empresa, a diferencia de la mayoría de las industrias en el país, se defendía de la situación económica. Ese año, la prensa internacional le dedicó una importante cobertura, en general, destacando sus triunfos. El diario financiero *The Wall Street Journal*, por ejemplo, encabezó una nota con: “El Imperio de la Televisión Mexicana, un casi monopolio prospera en medio de la crisis”.

La actitud protagónica de Azcárraga, quien gozaba de un gran respeto entre sus colegas de la iniciativa privada y comenzaba a despertar la atención en el mundo de la cultura internacional, ayudó muy poco. A menudo, esta soltura de Azcárraga les recordaba a los funcionarios del gobierno mexicano una verdad dolorosa: ellos sólo estaban de paso.

Durante una cena en casa de Miguel Alemán, el presidente De la Madrid, sentado frente a Paula Cussi, comenzó a discutir sobre las políticas de comunicación y los medios. Azcárraga, irritado, dijo de pronto al presidente: “Miguel, no se te olvide que ustedes van y vienen. Nosotros siempre estamos aquí”.

Azcárraga, quien odiaba la política y, sobre todo, mezclarse con los políticos, no estaba de acuerdo en cómo De la Madrid estaba manejando al país. No tenía una mala relación con el entonces presidente, pero parecía frustrado con el escenario político de México; principalmente la descarada corrupción, que obstaculizaba sus planes de levantar su negocio en su patria y con frecuencia se le oía decir que mejor se iba a Estados Unidos, donde sí había respeto por la propiedad privada, por el sector privado.

Tras su salida, Emilio compartió, discretamente, su desprecio por la forma de gobernar de De la Madrid. En la boda de su hija Sandra con Jorge Poo Domínguez, comentó a algunos de los asistentes a la ceremonia en la Hacienda de la Galvia en el Estado de México: “En este país no se puede vivir”.

Y así, tras el altercado con Bartlett y percibiendo el mal ánimo en su contra, Azcárraga estalló y dijo a Alemán, su socio: “Yo ya me voy, tú y Rómulo lidien con este gobierno”.

Más tarde, Alemán negó a *Proceso* —una revista que Azcárraga despreciaba profundamente— que Emilio hubiese tenido dificultad alguna con Bartlett. Su declaración era parte de la estrategia de la nueva presidencia de Televisa, que intentaba reconstruir puentes hacia el gobierno. También desmintió que “se le hubiera pedido a Emilio que abandonara el país”. Una verdad a medias porque aunque Azcárraga se fue por su propia voluntad y no por una orden del presidente o del secretario de Gobernación, había sido orillado a hacerlo. Era una medida simbólica, pero necesaria para calmar al gobierno.

Otro rumor sobre su mudanza a Estados Unidos fue motivado en parte por su salud. El rumor resultó cierto, según se confirmó más tarde, cuando Emilio se confió a algunos de sus amigos más cercanos. A principios y mediados de los ochenta, Azcárraga sufrió tres infartos; en uno de ellos, su entonces compañera Paula Cussi tuvo que practicarle resucitación cardiopulmonar. Desde entonces, siempre viajó por aire, tierra o mar con un tanque de oxígeno a la mano.

El más severo de los tres ataques ocurrió en 1983. Tuvo suerte de sobrevivir. Fue llevado de emergencia al Hospital Humana al sur de la ciudad (hoy el Hospital Ángeles), donde por suerte, un doctor había regresado recientemente de Inglaterra con muestras de un nuevo suero que únicamente se había aplicado en pruebas médicas. El doctor José Roberto Monroy, presuntamente, aplicó el medicamento para desbloquear la arteria de Azcárraga y disolver así el coágulo que bloqueaba su circulación. En agradecimiento por haberle salvado la vida, Azcárraga nombró a Monroy como su médico personal y a partir de esa ocasión, lo llevó consigo a todos los viajes que realizó posteriormente, incluso acompañándolo a sus chequeos generales en Los Ángeles en donde se concentraban todos sus médicos.

El tercer ataque fue en Los Ángeles a fines de 1986, mientras jugaba tenis. Fue un infarto mucho menor que el anterior, pero el episodio lo convenció de que había hecho lo correcto al mudarse a Estados Unidos, donde podía estar

cerca de los mejores hospitales. También se pensó que ante las débiles, pero constantes quejas de Miguel Alemán Velasco sobre cómo se estaban manejando las relaciones con el gobierno, Azcárraga dijo: “A ver si tú puedes hacerlo mejor, Miguel”, con la intención de mostrarle a todos, con el tiempo, que nadie podría dirigir la empresa mejor que él.

La versión oficial también tenía sentido: los ingresos de Televisa habían bajado y la economía mexicana atravesaba por un profundo bache, mientras que el negocio de la televisión hispana en Estados Unidos crecía y las oportunidades en el mercado extranjero florecían (particularmente en exportación de programas, como las telenovelas), por lo que Azcárraga podría haberse interesado en dirigir personalmente esa nueva empresa. Ante esta coyuntura, uno de sus asesores políticos, Rafael Reséndiz, gustaba de repetir que “México no es suficientemente grande para El Tigre.”

De cualquier manera, la salida de Azcárraga de la operación diaria de Televisa fue vista con muy buenos ojos por varios funcionarios del gobierno que sentían un alivio porque ahora se entenderían con uno que hablaba su mismo idioma: Miguel Alemán; por intelectuales y académicos que tenían la esperanza de que Alemán democratizara a Televisa, sobre todo después de escuchar sus candidas declaraciones una vez que asumió la presidencia; y por muchos ciudadanos comunes, que habían comenzado a cuestionar la credibilidad de la empresa.

Azcárraga sólo estuvo 10 meses lejos del timón, pero nunca le cupo duda de que podría volver en el momento que quisiera. Tenía dos poderosas armas a su favor: la primera, que su familia tenía la mayoría de las acciones de la empresa y seguramente lo apoyaría en cualquiera de sus decisiones; y la segunda, que confiaba en la fuerza de su personalidad. Atrás habían quedado las inseguridades. El Tigre reconocía sus dominios y sabía dónde estaba su lugar.

Había, además, un factor muy sencillo detrás de la maniobra de Azcárraga. Aunque amaba a México, amaba también a Estados Unidos. Le fascinaba la libertad que había en ese país. Como lo manifestó a Laura Castellot: “Es la única nación que realmente tiene una libertad total”.

Azcárraga se solazaba con la libertad personal que ese país le ofrecía: la libertad de ser alguien anónimo. En Nueva York gustaba de caminar por 5th Avenue, sin la presencia de sus guardaespaldas (aunque, como siempre, llevaba un arma consigo). A veces se detenía a comprar un collar de diamantes para Paula o un enorme hot dog en Serendipity para él. En Los Ángeles, iba al cine o buscaba muebles para sus casas. Y en Miami, un lugar que visitaba frecuentemente a mediados de los ochenta, gustaba de ir de compras a los malls con sus amantes.

Emilio disfrutaba la compañía de los estadounidenses, aunque le gustaba bromearlos diciéndoles que tenían una mente muy literal. Los mexicanos, decía, tenían una ventaja porque se dejaban guiar más por “lo mágico” que por “lo

lógico” y eso les permitía actuar con más flexibilidad. Siempre que tenía tratos con los estadounidenses, adoptaba el papel del mexicano orgulloso pero agradable; sentía que él y Paula eran embajadores de su país. A Azcárraga le gustaba demostrar que un mexicano podía pagarse cualquier lujo. Un día, él y Paula se encontraron en una lujosa tienda de muebles en Los Ángeles. Emilio descubrió un juego de backgammon, idéntico a uno de su propiedad, y preguntó a la encargada si podía comprar un par de piezas para reponer las que había extraviado. Impresionada por la aristocrática elegancia de ese hombre y su bella esposa, la encargada contestó que podía tomar dos piezas del juego que tenía en exhibición. “¿Eso no echará a perder su juego?”, preguntó. “No se preocupe, puedo ordenar piezas adicionales”, replicó la mujer. Al día siguiente, Azcárraga regresó y dejó encantada a la propietaria al hacer un pedido de \$25 mil dólares en muebles de oficina.

Como Emilio era un amante del clima soleado, uno de sus sitios favoritos era Los Ángeles. Le gustaba jugar con los bienes raíces con su amigo George Rosenthal; juntos desarrollaron el Westwood Marquis Hotel. Su propia residencia, ubicada sobre Sunset Plaza Drive, en las colinas de Hollywood, consistía en una casa alta y una baja, esta última utilizada por los invitados, incluyendo a los hijos de Emilio. Las visitas eran siempre bienvenidas por los residentes permanentes: Inca y Azteca, dos enormes perros pastor alemán. A Emilio le gustó el lugar lo suficiente como para comprar otra propiedad, al otro lado de la calle. Utilizó el espacio para construir una inmensa casa estilo mexicano, contribuyendo al diseño e incorporando un domo impresionante. Para esta construcción, encontró que era barato importar los tabiques de una antigua sala de cine afectada por el terremoto de 1985. Todo el proceso, incluyendo los muebles fabricados a mano, tardó cuatro años en terminarse; pero Emilio la pasaba bien. Mientras más viejo se hacía y tomaba conciencia de sus males físicos, más le gustaba construir y renovar.

La obsesión de Emilio por Estados Unidos era superada por la de Paula Cussi. A diferencia de Emilio, sus estrechos lazos con España no la hacían tan nacionalista y era feliz viviendo en el extranjero. Le encantaba ir de compras a Los Ángeles y esquiar en Aspen, pero más que nada le fascinaba participar en el círculo de la alta sociedad neoyorquina. Extrovertida y sincera, se hizo amiga de algunos de los personajes más famosos en el mundo de las artes y la filantropía. A veces los invitaba a Sutton Place, a menudo iba con ellos a actividades nocturnas. Bill Lieberman, director del Museo de Arte Moderno, Lyn Revson, la heredera de Revlon, y el empresario de teatro Joseph Papp, se contaban entre sus amigos. Por su parte, Emilio los invitaba a vacacionar en sus yates.

A fin de cuentas, lo más sorprendente de todo lo que sucedió ese agosto de 1986, fue el traspaso de la presidencia a Alemania, no el traslado de Azcárraga a Estados Unidos, que no fue el drástico cambio de domicilio que suponía la prensa. Luego de la decisión de la FCC acerca de SICC, en el mes de enero, Azcárraga

ya había invertido mucho tiempo al norte de la frontera. Análogamente, después de agosto, Emilio siguió viajando a México con bastante frecuencia, permaneciendo a veces por varias semanas.

Ya no participaba tanto en la operación diaria de Televisa, pero su opinión pesaba en la toma de decisiones importantes. Además vigilaba a Alemán con la ayuda de sus aliados, entre los que se contaban Othón Velez, Guillermo Cañedo y su sobrino Alejandro Burillo, a quien había promovido a vicepresidente. Conforme cambiaba su centro de operaciones a Estados Unidos, se rodeó de una docena de ejecutivos capaces y confiables. Entre ellos estaba su sobrino favorito, Fernando Diez Barroso, más Jaime Dávila, Miguel Sabido, el jefe de exportación Marcel Vinay, el asesor político Rafael Reséndiz, el asesor de noticias Félix Cortés Camarillo, y su hija mayor Sandra, quien le ayudaba a manejar las oficinas centrales de Univisa, la empresa hermana de Televisa en Los Ángeles, que coordinaba los negocios en Estados Unidos.

Ansioso por demostrar que los mexicanos no eran corruptos, luego de la decisión de la FCC, Azcárraga instruyó cuidadosamente a sus ejecutivos sobre lo que debían y no hacer.

“Escucha, Félix”, le decía a Cortés, “nunca hagas trampas con tus impuestos, nunca te cojas a nadie de tu oficina, y nunca le mientas a ninguna autoridad, ni siquiera a los polis. Tenemos que demostrar a estos pinches gringos que nos podemos portar decentemente”.

Azcárraga también llevó consigo al hombre que durante dieciséis años había sido el rostro de la noticia en la televisión mexicana, y quien en las últimas semanas había sido el blanco de todas las críticas que Televisa había recibido por su cobertura de las elecciones en Chihuahua: Jacobo Zabludovsky.

Bienvenido a Miami, Jacobo

A las 10 de la mañana del domingo 8 de septiembre, el jefe de noticias de SIN, Gustavo Godoy, entró por la puerta del núm. 2 de Sutton Place. El lugar era una casa particular siglo XIX, cuyos seis pisos se conectaban mediante un elevador. Justo a la vuelta de la esquina vivía el secretario general de las Naciones Unidas. Junto con Jaime Dávila, Godoy fue conducido por un mayordomo de librea blanca hasta una bien surtida biblioteca con vista al East River de Nueva York. En un extremo se encontraba sentado Jacobo Zabludovsky. El imponente individuo que iba a saludarlo era Azcárraga, suponía Godoy. Dávila le había dicho que Azcárraga nunca recibía a sus empleados en Sutton Place, pero el veterano jefe de noticias no se dejaba impresionar tan fácilmente.

Godoy tenía una misión. Durante varias semanas había estado escuchando crecientes rumores de que Zabludovsky dejaba *24 Horas* para irse a Estados Unidos y tomar bajo su control el *Noticiero SIN*. Los corresponsales de Godoy,

aunque algunos estaban en sitios tan lejanos como Israel, le habían estado llamando por teléfono con la misma expresión: “¡No me digas!” Sin poder obtener una respuesta directa de Dávila, Godoy había solicitado ver a Azcárraga personalmente. Entonces, en el cierre de la edición de *24 Horas* del viernes 5 de septiembre, Zabludovsky anunció su salida del programa para fundar una agencia internacional de noticias.

Godoy sentía que la credibilidad de toda su operación de noticias estaba en peligro. Durante varios años, *Noticiero SIN* había derrotado a *24 Horas* en los índices Arbitron. También era presentado por las televisoras de Centro y Sudamérica que preferían su estilo profesional y cosmopolita sobre el burdo oficialismo de Zabludovsky. Era el producto del que muchos en SIN estaban más orgullosos. Con toda razón, Azcárraga lo codiciaba. Incluso antes de su partida de México, había señales de lo que estaba por suceder. Durante la jornada electoral de Chihuahua, Godoy había despachado a su corresponsal en El Salvador, Pedro Sevcec, a cubrir esa difícil contienda. Como ya lo había hecho en Centroamérica, Sevcec planeaba conducir encuestas de salida el día de la elección, cosa que llevó a Dávila a llamar urgentemente a Godoy: “No necesitamos hacer eso”, dijo. Pero Godoy sabía lo que estaba haciendo y Dávila sabía que no debía presionarlo.

En la biblioteca de Sutton Place, Azcárraga fue al grano: “Mi intención”, dijo a Godoy, “es hacer la mejor televisión en lengua española, no sólo en México y en Estados Unidos, sino en todo el mundo. Con esa idea en mente, estoy formando ECO —Empresa de Comunicaciones Orbitales— y he pedido al licenciado Jacobo Zabludovsky que encabece la operación. ¿Qué piensa de eso?”

“Bueno, es su decisión”, replicó Godoy.

“Sin embargo”, continuó Azcárraga, “quiero que usted sea parte integral de esta operación. Estoy consciente del *Noticiero SIN* y de todo lo que se ha hecho”.

Godoy pensó que no tenía más remedio que ser franco: “Señor Azcárraga, con todo respeto, uno de los ingredientes principales de un noticiero es la credibilidad, y con todo respeto al licenciado Zabludovsky, él no la tiene”.

Azcárraga no desistió: “Por eso lo necesitamos a usted”.

En ese momento un sirviente entró con una charola para servir café. Azcárraga cambió la conversación: “¡No sé por qué tengo fama de ser una mala persona!” Y volviéndose al sirviente le preguntó: “¿Cuánto tiempo has trabajado para mí?”

“Oh... muchos años, señor”, dijo el sirviente.

“¿Soy una mala persona?”

“Oh, no señor”.

Azcárraga sugirió que Godoy y Zabludovsky se reunieran en privado para discutir los detalles y la logística de la nueva operación. Ambos acordaron encontrarse esa tarde para tomar un trago. “Entiendo que le interesa la pintura”, le dijo Azcárraga a Godoy. “Bueno, sí, me interesa”. “Bien. Permítame mostrarle mis pinturas”. Azcárraga lo condujo por un breve recorrido por la casa. Godoy se maravilló ante las obras originales de Miró, Balthus, Rufino Tamayo y Diego

Rivera y por un momento pensó con preocupación que Azcárraga fuera a ofrecerle algún cuadro. Se sintió aliviado de que eso no sucediera. Finalmente, Azcárraga acompañó a Godoy a la puerta.

“Señor Godoy, vamos a hacer grandes cosas juntos”, le dijo.

“El tiempo lo dirá”, respondió Godoy.

Tan pronto como la puerta se hubo cerrado a sus espaldas, Godoy corrió a buscar un teléfono público para llamar a Joaquín Blaya, el gerente general de Miami: “Por lo que puedo ver, esto se va a ir a la mierda”.

La maniobra de Azcárraga para imponer a Zabludovsky en SIN fue uno de sus peores errores. Marcó el inicio de una serie de decisiones mal tomadas que caracterizaron sus esfuerzos para convertir a Televisa en una entidad realmente internacional, a lo largo de los siguientes diez años.

Además demostró que su enfoque patronal de hacer negocios no funcionaba fuera de México, que los latinos, una vez empapados en las normas de la democracia, la educación, la opinión pública y el juego limpio, estaban menos dispuestos que sus primos al sur de la frontera a aceptar una administración tipo feudal. Esa maniobra de Azcárraga también mostró que las décadas de dominio monopólico habían mermado su sensibilidad hacia los peligros fuera de México y, en particular, hacia el espíritu de los tiempos que prevalecía entre los hispanos de Estados Unidos. Con una mayor conciencia política, estos latinos no estaban dispuestos a ser manipulados y menos por un oligarca que vivía para enriquecerse. Este espíritu ya había provocado en parte la investigación de la FCC. Azcárraga debió tomar en cuenta eso como una advertencia.

Jacobo Zabludovsky llegó en un Rolls-Royce, acompañado por su esposa, desde su elegante apartamento de alquiler en Brickell Avenue hasta el modesto centro de noticias de la SIN, sobre la Calle 7, en Miami. Jaime Dávila los acompañaba. Era el miércoles 10 de septiembre y el noticiario vespertino acababa de terminar. El personal empezó a congregarse para escuchar lo que los enviados de Azcárraga tenían qué decir. Sólo Pedro Sevcec y Ricardo Brown, el corresponsal de México, estaban ausentes. Godoy les había dicho que ellos eran muy viscerales y que mejor no asistieran. Varios días antes, precisamente cuando Godoy se estaba reuniendo con Azcárraga en Nueva York, Sevcec, Brown y un tercer reportero, José Díaz-Balart, habían hecho declaraciones en la radio y la prensa, denunciando a Zabludovsky y desafiando a Televisa. En respuesta, Dávila le dijo a Godoy que los despidiera.

“Tendrás que despedirme a mí también”, replicó Godoy, así que Dávila tuvo que retractarse por el momento. Pero incluso sin Sevcec ni Brown, el ambiente era tenso y al punto de la revolución. A través de las altas ventanas que miraban a la calle, Godoy vio a un grupo de medios locales que se habían reunido, incluyendo algunos reporteros de la NBC y del *Miami Herald*. Alguien les había avisado lo que iba a suceder.

En primer lugar habló Godoy, presentando a Dávila y a Zabludovsky ante la concurrencia. “Estoy seguro de que responderán a todas las preguntas que tengan”, agregó. Dávila empezó por felicitar al personal por la maravillosa labor que estaban desempeñando y por el prestigio que habían ganado. Pero luego su tono cambió. Intentó recordarles que todos ellos eran, finalmente, empleados del señor Azcárraga y por consiguiente dependían de él.

“Deben darse cuenta de que nosotros somos pobres. Sólo tenemos lo que traemos puesto”, dijo Dávila a este grupo de experimentados periodistas estadounidenses, muchos de ellos de origen cubano. Siguió con una frase que debió recordarles la retórica paternalista del gobierno de Fidel Castro: “El señor Azcárraga es como nuestro padre...”

Difícilmente pudo Dávila haber pronunciado peor discurso. La reacción del personal de noticias fue extremadamente hostil: ellos no iban a tragarse toda esa basura feudal. “Lo que usted diga, patrón” no estaba en su vocabulario. “Ya tengo un padre, no necesito un sustituto”, dijo un veterano productor puesto de pie. Cuando se abrió la ronda de preguntas, Zabludovsky recibió una verdadera lluvia de torpedos: ¿Qué hacía ahí? ¿Iba a haber censura? ¿Qué iba a suceder con la cobertura de noticias de México?, etc., etc. Era evidente que ni Dávila ni Zabludovsky se habían enfrentado alguna vez a algo así de parte de un grupo de empleados. Jacobo, en un intento por calmar las cosas, hizo su mejor esfuerzo por ser diplomático pero sin entrar en detalles. Dos horas más tarde, cuando hubo concluido la reunión, nadie estaba seguro de cuál sería el siguiente movimiento de Zabludovsky. Pero la estrategia general le quedaba muy clara a Godoy.

Como declararía en *Proceso*: “Ellos dieron por sentado que Zabludovsky sólo tenía que venir aquí, sentarse y repartir órdenes. Tenían derecho de nombrar a quienes quisieran. Pero lo que hicieron fue muy poco serio y nada profesional. La verdad es que se nos trató como si fuésemos un trapo”.

Dávila dejó muy claras las intenciones de Azcárraga con una declaración a los medios. El personal que trabajaba en SIN sería parte del nuevo servicio ECO, y ECO sería una agencia de noticias que vendería sus noticiarios tanto a SIN como a otras redes en el mundo de habla hispana. En la semana siguiente Azcárraga se reunió con reporteros en Nueva York y habló sobre los detalles del plan, añadiendo que SIN cambiaría su nombre a Univisión y se incorporaría a la nueva empresa controladora, Univisa. Era claro que lo que deseaba era expandirse y dio indicios de que pretendía una presencia en la televisión de Estados Unidos que iría más allá de Univisión: “Producimos 12 mil horas de programas de televisión por año. Tenemos aproximadamente 400 mil horas en cintas en nuestros archivos, ¡quizá unas 400 horas sólo de Julio Iglesias!”

Ya sea que Zabludovsky simplemente rehusó trabajar en Miami o que si Azcárraga lo pensó mejor y cambió de táctica, el hecho es que el equipo de Godoy no volvió a ver a Jacobo. No obstante, su fracaso en asumir la dirección de *Noticiero SIN*, aunque fue celebrado en Miami y en *Proceso*, no podía

atribuírsele sólo a Zabludovsky, a Dávila o a Azcárraga. Al igual que muchos mexicanos que llegan a la capital cubanoamericana de Miami, Zabludovsky enfrentaba grandes prejuicios, simplemente por ser mexicano. Dentro de la “jerarquía de los hispanos” que algunos cubanos aplican, los mexicanos ocupan uno de los peldaños más bajos en la escala étnica. Peor aún, en vista de que el gobierno mexicano había mantenido relaciones cordiales con Cuba y como *24 Horas* era conocido como vocero del PRI, parecía lógico para mucha gente de Miami pensar que Jacobo era “comunista”. Irónicamente, *24 Horas* en realidad había sido atacado por mucho tiempo por la izquierda mexicana por su postura *contra* a Fidel Castro, a los sandinistas de Nicaragua y al comunismo en general. Como bien lo puso Pilar Campos, una de las pocas mexicanas en el equipo de SIN: “¿Jacobo comunista? ¡Y yo Cleopatra!”

No obstante, con o sin Zabludovsky, el departamento de noticias de Miami empezó a recibir amenazas de bomba. Y debían tomarse en serio ya que pocos años atrás, un comentarista de radio llamado Emilio Milián había perdido sus piernas como consecuencia de un coche-bomba, luego de hacer un llamado a un debate más amplio entre los cubanos exiliados sobre la política estadounidense hacia la Isla. Fue necesario colocar guardias armados fuera del edificio de SIN, 24 horas al día.

Azcárraga tenía todavía algunas soluciones abiertas. Podía haber anunciado el retiro de su apoyo a Jacobo (que estaba obligado a hacer de cualquier forma), a favor de Godoy. Podía haber anunciado la reubicación del noticiario a Los Ángeles (lo cual también tuvo que hacer), con lo que aliviaría las tensiones con los cubanos y pondría la pelota del lado de Godoy. Pero Azcárraga casi nunca daba explicaciones, mucho menos si ello podía dar la impresión de que se encontraba a la defensiva. Al mismo tiempo, se hacía cada vez más evidente para él y para Dávila, que Godoy nunca iba a ser convencido de alinear a su gente. Cada parte desconfiaba de la otra. El 23 de octubre, Dávila animó a Godoy a renunciar.

Fue entonces que la predicción de Godoy se volvió realidad: todo empezó a irse a la fregada. En solidaridad con su jefe, catorce periodistas, productores y técnicos presentaron su renuncia. A Dávila le daba gusto deshacerse de gente problemática, pero catorce era mucho más de lo que había planeado. Así que ofreció aumentos de sueldo para convencer a la gente a quedarse, pero en cuestión de un par de semanas el éxodo involucraba ya a 30 personas, es decir, la mitad de toda la división de noticias. Luego, durante meses, la prensa de Estados Unidos habló del asunto y cada artículo mencionaba que Zabludovsky era considerado muy cercano al gobierno mexicano como para dirigir una agencia de noticias con credibilidad.

Mala publicidad para Azcárraga y con el asunto de la SICC tan reciente. Pero eso no era todo. Las renunciaciones coincidieron con los preparativos de un grupo de inversionistas, Reliance Holdings, para establecer una red y grupo de estaciones

rivales, que recibirían el nombre de Telemundo. Reliance estaba buscando una compañía que manejara su producción de noticiarios y un cubanoamericano llamado Amancio Víctor Suárez trataba de cubrir esa necesidad. En noviembre de ese año, Godoy y su grupo de 30 colegas cayeron en manos de Suárez. Se fundó entonces una agencia, HBN, con Godoy como presidente. Dos meses más tarde, la nueva unidad empezó a producir *Noticiero Telemundo* para la naciente red de televisión. Incluía a las tres estaciones que, como independientes, habían provocado los mayores dolores de cabeza para SIN: KVEA (Canal 52) de Los Ángeles, WSCV (Canal 51) de Miami y WNJU de Barba (Canal 47) de Nueva York. Azcárraga apenas llegaba a Estados Unidos y su imperio empezaba a contraerse.

La primavera de Alemán

Era todavía pleno verano, pero el nombramiento de Miguel Alemán Velasco como presidente de Televisa significó, para muchos, una primavera para la empresa. Su actitud fresca y distinta inyectó, si no esperanza, por lo menos curiosidad por lo que podría cambiar en el imperio.

Alemán entendía la importancia de la televisión, no sólo como vehículo de entretenimiento, sino también como canal de difusión de información. “Me imaginaba que se iba a utilizar como un periódico al aire”, confió en una ocasión. Ya como presidente de Televisa, Alemán señaló que en cuanto a la información, la televisión “debe manejarse como un automóvil: el exceso es tan malo como el carecer de él”.

Sin embargo, sus percepciones sobre el medio televisivo contrastaban con las de su socio Emilio Azcárraga, para quien informar no figuraba entre sus prioridades. Azcárraga no era particularmente afecto a rendirle cuentas a nadie, por lo que no prestaba demasiada atención a lo que tuviera que ver con democratizar la información. Para él, como para su padre don Emilio, entretener era la tarea fundamental del medio televisivo. Cuando don Emilio le pidió a Alemán se hiciera cargo de los noticieros en 1968, le advirtió: “Te va a tocar el departamento más caro, de menor auditorio y que causa más problemas, pero tenemos que saber si funciona o no”.

La posición de Alemán respecto de las responsabilidades de la televisión también difería de aquella de Azcárraga. Recién tomado el timón de Televisa, Alemán —siempre priísta— dijo en una de sus múltiples entrevistas que la televisión debía manejarse “con fino y alerta sentido democrático”. La televisión debía dar salida pública a los distintos puntos de vista, aunque éstos fueran encontrados, con el fin de crear una opinión pública. Azcárraga, en cambio, no cuestionaba el posible sentido democrático de la televisión y le importaba muy poco crear opinión pública; Azcárraga más bien creía que el papel de la televisión era “regalar” al pueblo mexicano un escape de la insostenible vida real.

Las discrepancias se evidenciaban en su relación con los actores de la política mexicana y el entendimiento de sus entretelas. Mientras que Azcárraga se desesperaba con los políticos, Alemán se sentía como pez en el agua alrededor de ellos. Vivió la presidencia de su padre en plena adolescencia, y desde entonces fue cercano a los círculos del poder político. Cuando subió al trono de Televisa, Alemán declaró convencido: “Yo soy del PRI y en Televisa individualmente pueden ser de quien sea”. Azcárraga, es cierto, también lo decía, pero a lo largo de los años demostró que ni compartía la pasión política de su socio ni lo decía por convicción, sino sólo por conveniencia; por creer en ese momento que el PRI era la mejor apuesta para el país, y particularmente para su empresa.

Entre agosto de 1986 y junio de 1987, Alemán tuvo la oportunidad de, al interior de Televisa, intentar ganar el respeto de las tropas y mostrar que podía ser su líder, y hacia afuera, marcar distancia de su antiguo socio y fortalecer su imagen y presencia ante los diversos sectores de la vida nacional, sobre todo en la arena política. Era la primera vez que Alemán podía moverse en una sala de juntas sin el yugo de Azcárraga, quien siempre le hacía sentir quién mandaba cuando estaban en la misma habitación. La primera vez que no acudía como acompañante en la negociación con tal o cual secretario. Si alguien tenía algo que tratar con Televisa, de ahora en adelante tendría que lidiar con él.

Su postura como nuevo capitán de Televisa resultó, hasta cierto punto, novedosa: debates plurales en los que se incorporó a miembros de los partidos de oposición, acercamiento a la gente a través de cápsulas televisivas de servicio, y un intento por proveer información más completa en los noticieros. “Hay que cambiar el estilo, acorde con las nuevas circunstancias... hay que correr el riesgo de informar, fomentar la crítica y de explicar, no de imponer”, dijo en entrevista con el periódico *Uno más uno*.

El simple hecho de que otorgara entrevistas semanales en radio, en la prensa escrita e incluso para el Canal 13, era ya una actitud sin precedentes en una empresa caracterizada por su hermetismo. Sin embargo, fueron más dichos que hechos: hubo una cascada de declaraciones espectaculares en la prensa por parte de Alemán, pero ningún movimiento brusco de timón en el rumbo de la empresa.

La programación durante el liderazgo de Alemán, por ejemplo, permaneció prácticamente inalterada, con la excepción del principal noticiero de la televisora. El 31 de diciembre de 1986, la edición nocturna de *24 Horas*, que desde septiembre Jacobo había encargado a su hijo Abraham Zabłudovsky y a Lolita Ayala, vio su última emisión al aire. Tras 16 años de transmisión ininterrumpida, el noticiero de mayor rating y de gran controversia en el país, llegaba a su fin. Sobre las razones se hablaba en voz baja: falta de credibilidad, pérdida de anunciantes y autocensura.

El histórico noticiero fue sustituido por *Nuestro Mundo*, un nuevo espacio informativo a cargo del popular conductor matutino Guillermo Ochoa, quien hasta entonces despertaba a los mexicanos con información, entrevistas y pre-

sentación de cantantes en el programa *Hoy Mismo*. El clima en la televisora era tan incierto que en la presentación de *Nuestro Mundo*, el primer día de 1987, Ochoa recibió a los televidentes con un: “Ojalá que dure”.

Los críticos de Televisa pensaban que con Jacobo fuera, habría mayores posibilidades de un noticiario más democrático y menos sesgado. Y así fue durante las primeras emisiones en las que aquellos a quienes anteriormente se les había negado el espacio tuvieron voz, como el movimiento universitario. (El entonces rector, Jorge Carpizo McGregor, había lanzado un plan de excelencia académica que entre otras cosas planteaba el establecimiento de cuotas de colegiatura, que no existían. Los alumnos se organizaron en el Consejo Estudiantil Universitario —CEU—, elevaron sus protestas y cerraron la UNAM.) En la cobertura de este espinoso asunto, sorpresivamente, Ochoa informó sobre los distintos grupos participantes, incluyendo las posiciones del CEU y de Rectoría. Sin embargo, el programa perdió patrocinadores y la mezcla de entretenimiento/información que intentó Ochoa resultó desafortunada.

A fines de marzo de 1987, Zabludovsky regresó de su brevísima incursión en la televisión hispana de Estados Unidos, y reinstaló *24 Horas*, que permanecería en su horario nocturno como la principal fuente de información de una gran mayoría de mexicanos, por más de 10 años. Para no afectar los egos, Zabludovsky, quien era vicepresidente de Univisa, fue nombrado director de noticias, mismo cargo que tenía Guillermo Ochoa. El regreso de Jacobo fue impugnado por diversos personajes. Luis H. Álvarez, presidente del PAN, por ejemplo, envió una carta a Alemán Velasco en la que consideró “lamentable” la decisión de Televisa de restituir el noticiario *24 Horas*. “Si a través de Zabludovsky y de *24 Horas*, Televisa va a seguir siendo ‘un soldado del PRI’, el país entero confirmará que Televisa no es confiable y será difícil que se ‘rescate la dignidad de la gente’, objetivo que usted mismo declaró perseguir”, escribió Álvarez, en referencia al papel que la empresa había jugado en las elecciones en Chihuahua el verano anterior.

Pese a los reclamos, Zabludovsky volvió a la televisora, no necesariamente por una decisión del presidente de Televisa. Desde el autoexilio, se había escuchado el rugido de El Tigre.

El resto de la programación se mantuvo igual. Los únicos cambios registrados en la barra de programación de Televisa durante los días de Alemán fueron pequeñas cápsulas con un sentido social, y hasta moral. En el Canal 2, por ejemplo, se insertaron cápsulas de dos o tres minutos de Doña Furibunda, una regañona ama de casa que se quejaba de cosas mundanas y concluía con moralejas, mientras que en el Canal 5 comenzó la transmisión de una campaña de breves spots que a partir de la frase “mucho ojo”, alertaban a los niños a cuidarse de quien quisiera abusar de ellos. Hubo también una campaña que se transmitía por igual en los tres canales nacionales (el 2, el 5 y el 9) para rescatar valores de “unidad familiar”: lo mismo pedía a los neuróticos padres que contaran hasta 10

antes de golpear a sus hijos, que insistía —con imágenes de cariñosas abuelitas, padres, hijos, tíos y sobrinos que “lo mejor de nuestra vida queda en familia; mantengámosla unida”.

Hubo también un tímido esfuerzo por descentralizar la programación con un programa de concurso *La Hora del Gane*, conducido por la mujer de largas pestañas postizas y voz aterciopelada, Kippy Casado, que se transmitió desde Guadalajara por Canal 4, o con el noticiero de Lolita Ayala, que incluía un proyecto de secciones locales, que no prosperó. Y coincidentalmente, durante el mando de Alemán volvieron las telenovelas históricas. Arrancando el 18 de marzo de 1987 con *Senda de gloria* cuya trama versó sobre las turbulencias en el país entre 1917 y 1938, concluyendo con el régimen del general Lázaro Cárdenas. Pese a que la novela, dirigida por Raúl Araiza, salió al aire bajo el mando de Alemán en la televisora, su producción —fue coproducida con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)— y preparación había arrancado tres años antes, cuando Azcárraga comandaba la empresa.

La maquinaria de Televisa seguía funcionando día tras día, tal y como la había dejado Azcárraga. Pero desde que llegó a la presidencia, Alemán creyó que en verdad estaba al mando de la compañía e intentó actuar como si así fuera.

Estaba tan ocupado en su estrategia de relaciones públicas hacia el exterior de la empresa —algunos sugieren que, desde Televisa, Alemán cabildeaba para posicionarse como un posible presidenciable tras la fractura interna del PRI en marzo de 1987 cuando se escindió la Corriente Crítica liderada por Cuauhtémoc Cárdenas, pero los viejos líderes del priísmo no parecían muy entusiastas con la idea y no le dieron la mínima oportunidad— que no se dio cuenta de que, al interior, algunos ejecutivos operaban por su cuenta, gastando enormes sumas, como en las producciones de San Ángel.

Quizá el momento cumbre de su presidencia fue cuando acudió a un desayuno en la Cámara de Diputados el 16 de diciembre de 1986, invitado por la Comisión de Radio, Televisión y Cine. Alemán aprovechó el encuentro para hacer una defensa pública de Televisa. Durante dos horas y diez minutos, el presidente de Televisa respondió a preguntas de 13 legisladores de diversos partidos. Se mostró dispuesto y con sentido del humor como cuando uno de los diputados comentó la influencia de Raúl Velasco en la población, por encima del secretario de Educación Pública, y Alemán respondió: “Sería muy difícil contratar al secretario de Educación como conductor de *Siempre en Domingo*”.

Les habló de la influencia de la televisión en la educación, sobre la falta de credibilidad, la autocensura, la programación de la empresa, su descentralización, su política informativa; ofreció que intelectuales y expertos trataran el asunto de la incredulidad, sobre todo tomando en cuenta que venía un año político, y les aseguró que cualquier interés comercial de la empresa estaba “muy por debajo de los intereses nacionales”.

Pese a las críticas y los cuestionamientos, la reunión fue calificada por la prensa como cordial e incluso aumentó los bonos para Alemán. La prestigiada investigadora Fátima Fernández escribió sobre el encuentro: “Televisa tiene las características de una secretaría de Estado, de lo que podría ser la Secretaría de Información... los legisladores ven en el presidente de Televisa al hombre que detenta el poder real de la información en nuestro país. De otro modo no se explica la invitación y el trato que recibió”.

Luego de nueve meses con Alemán a cargo, lo que Raúl Trejo Delarbre ha llamado “La primavera de Televisa” llegaba a su fin. El 25 de mayo de 1987 se anunció que Azcárraga presidiría un Comité Ejecutivo para manejar tanto Univisa como Televisa. Alemán conservaría el título de presidente de Televisa por dos años más, pero sólo en forma honoraria. Azcárraga era la cabeza por su personalidad, y como sus hermanas lo apoyaban, también por una mayoría accionaria; realmente no le hacía falta el título.

El regreso oficial de Azcárraga se dio en el mes de junio. Como sucedió con su partida, hubo una mezcla de factores, incluyendo el puramente práctico. Pasar más de 182 días de un año en Estados Unidos lo obligaría a pagar impuestos por toda su riqueza, no sólo lo que poseía en ese país, así que sus finanzas personales lo llevaron de regreso antes del mes de julio. Por otra parte, habiendo pasado un buen tiempo fuera de México, tenía mejores perspectivas de llevar relaciones más amigables con ciertos secretarios.

Las circunstancias eran distintas. La crítica al gobierno mexicano había disminuido en la prensa extranjera fundamentalmente porque arrancaban las campañas para la elección presidencial para suceder a Ronald Reagan. Los recursos, entonces, estaban más bien orientados a la cobertura local.

En México, también había comenzado la competencia sucesoria. El escenario para Miguel de la Madrid se dibujaba complicado: su gobierno arrastraba las críticas a su débil respuesta al terremoto de 1985, los problemas del PRI en las elecciones locales en Chihuahua en 1986 —y el consecuente fortalecimiento del PAN—, las fracturas internas en el PRI, en gran medida por desacuerdos ante la nueva política neoliberal, y la eventual salida de un número importante de priístas en 1987 para formar un nuevo partido.

Por su parte, la situación económica era seria. Los precios del petróleo se derrumbaron a principios de 1986, los ingresos fiscales se desplomaron y en 1987, la inflación anual alcanzó 159%. Al final del sexenio, el salario mínimo había caído 40%; el consumo de carne se había reducido a la mitad y el de leche a una tercera parte. En diciembre de 1987, una investigación académica ironizó sobre la paradoja de que seis años de crisis económica habían hecho a la sociedad mexicana más igualitaria: los mexicanos ahora eran “más iguales en la pobreza”.

Ante este sensible coctel político-económico, De la Madrid precisaba del hombre fuerte en la silla de Televisa. El rol de Televisa cobró entonces enorme

importancia como instrumento político del gobierno frente a la imposibilidad de contar con la estructura del partido, que ya tenía bastante con las fracturas y la lucha interna por el liderazgo.

Cándida, la conductora Lolita Ayala dio apenas una probadita de este rol. Según publicó *La Jornada* en marzo de 1987, Ayala, quien tenía uno de los segmentos titulares en los noticieros de Televisa, dijo: “No, ya no podemos seguir informándole a la gente de cada subida del dólar. Eso la angustia mucho y además hace dolarizar más la economía, lo cual nos perjudica”.

Además, Azcárraga necesitaba resolver el embrollo creado por su viejo amigo Miguel. A diferencia de Azcárraga, Alemán sabía poco sobre la supervisión de producción. El sistema de revisión y control que Azcárraga utilizaba en las juntas semanales con el área de producción de San Ángel, dejó de operar. Hacía tiempo que Azcárraga pensaba que Víctor Hugo O’Farrill gastaba más de lo necesario y le disgustaba el tamaño de la burocracia en San Ángel, pero siempre dejó que Rómulo se arreglara con su hijo. Pero ahora sentía que la situación se había salido completamente de control. Una novela que trataba de una geisha, estelarizada por Ana Martín, *El pecado de Oyuki* costó tanto que llegó a ser conocida como *El pecado de O’Farrill*. Todo empezó con viajes de investigación a Japón. La señorita Martín adquirió un auténtico kimono que costó \$10 mil dólares. O’Farrill era dueño de unos edificios en las laderas del Ajusco, que mandó remodelar para que parecieran un pueblo japonés y luego, se dice, los rentó a Televisa.

Azcárraga llegó a San Ángel y fue directamente al punto: “Víctor Hugo, no sabes controlar los centavos, ‘tonces voy a correr a Cano’”. Se trataba de Octavio Cano, el jefe de finanzas de O’Farrill y su amigo desde la universidad. No hubo discusión, Cano estaba fuera.

También quedaba fuera el concepto de novela vanguardista, aunque Azcárraga tuvo un último gesto de indulgencia. Cedió a las súplicas de Lucía Méndez de que le permitiera hacer *El extraño retorno de Diana Salazar*, un cuento sobrenatural que se ubicaba en los tiempos de la colonia y la época actual. No obstante, en términos generales Azcárraga se daba cuenta, partiendo del continuo éxito de las baratas novelas rosas, que la vanguardia —con sus actores convertidos en productores, sus directores de cine y sus abultados presupuestos— era una extravagancia innecesaria para generar buenos índices de audiencia y utilidades de exportación.

Durante su estancia en Estados Unidos, al observar los esfuerzos de Alemán por subir el tono de la programación de Televisa, Azcárraga había llegado a la conclusión de que la Fórmula Mexicana de Miguel Sabido necesitaba simplificarse. Era tiempo de volver a lo básico, aquello sobre lo cual se había fundado el imperio familiar.

—Lo que necesita Televisa son dos canales blancos y dos canales negros, nada más —le dijo a Sabido.

—¿Canales negros? ¿Qué es eso? —preguntó Sabido con incredulidad.
—Son canales para negros —replicó Azcárraga.

Coming to America II

John Gavin siempre parecía despertar controversia. Habiendo sido designado por Ronald Reagan como embajador en México en 1981, el ex actor de Hollywood había causado un escándalo sólo con su nombramiento. Algunos políticos y columnistas se sintieron insultados y pensaron que un hombre más conocido en México por anunciar Bacardí en la televisión —sin importar que fuera bilingüe, tuviera una madre sonorensa y una licenciatura en historia económica de Latinoamérica y que, al igual que Reagan, hubiera sido presidente del inmenso sindicato de actores, el SAG— era una pésima elección para una embajada. Un funcionario sugirió que, en respuesta, Cantinflas debía ser nombrado representante en Washington. Luego de un año en el puesto, Gavin empezó a hablar sobre lo que veía como una tendencia refleja, en algunos políticos, de culpar a su vecino del norte de todos los males de México, y acusó a la prensa mexicana de corrupción. Una vez más hubo consternación y rabia. En mayo de 1987, un año después de su regreso a Estados Unidos, Gavin provocó su tercer gran escándalo, al aceptar la presidencia de Univisa Satellite Communications en Los Ángeles.

En privado, los funcionarios públicos se quejaron en voz alta, ya que temían que Televisa se beneficiaría de la información de seguridad nacional a la que Gavin había tenido acceso como embajador. La credibilidad que Miguel Alemán había buscado construir en los meses anteriores recibió un duro golpe con esta adquisición. Una vez más, Alemán tuvo que enfrentar las críticas y reclamos por algo que no hizo.

Azcárraga, por su parte, debió ver algo de sí mismo en Gavin, un hombre que decía lo que pensaba, sin importarle un bledo la prensa. Lo nombró con la esperanza de que sus contactos políticos pudieran engrasar las ruedas de la burocracia internacional con miras a concretar la distribución satelital de los programas de Televisa. Azcárraga también tenía otro motivo, un tanto más mundano. Lo irritaba una ley recién promulgada, motivada por un aumento en el tráfico de drogas, que estipulaba que los aviones privados que ingresaran a Estados Unidos debían aterrizar en la frontera para ser inspeccionados por la agencia antidrogas, la DEA. De esta manera, un avión que viajara de México a Los Ángeles primero tenía que bajar en Yuma, Arizona. Azcárraga, quien gustaba de entrar y salir del país en su Grumman, odiaba esta intromisión en su privacidad. Debía haber alguna forma de obtener un permiso “fly-over” y quedar exento del requisito. Gavin, quien ya lo consideraba una tontería que sólo lograba irritar a mexicanos acaudalados, dijo que tal vez podía resolver el problema. Entonces

Azcárraga lo contrató para supervisar los planes satelitales y para ayudarle a obviar esa incómoda ley. Pero transcurrieron los meses y no llegaba ninguna exención especial.

Poco antes de contratar a Gavin, Azcárraga rentó tres pisos de lo que sería el rascacielos Fox Plaza (el mismo donde se filmó *Duro de matar* con Bruce Willis). El ex embajador lo consideraba una extravagancia. “Ve lo que puedes hacer con eso”, le replicó Emilio. Una vez que Univisa se hubo mudado, Gavin dijo a Azcárraga que un permiso “fly-over” quizás se facilitaría si se ayudaban mutuamente: el presidente Reagan estaba a punto de concluir su mandato y estaba interesado en unas oficinas privadas en Fox Plaza, así que, si Emilio le dejaba un espacio en el selecto piso superior, la gente de Reagan vería la manera de devolverle el favor. Azcárraga detestaba compartir su espacio, pero eventualmente cedió. Luego resultó que, por razones de seguridad, tuvo que desocupar todo el piso; mentando madres, Azcárraga se cambió al piso inferior. Gavin hizo dinero para Univisa con el cambio, pero los meses siguieron pasando y el famoso permiso “fly-over” aún no llegaba.

Había una tercera razón para contratar a Gavin: cosmética pero importante. Azcárraga, preocupado por su imagen como nunca, era afecto a reunir a gente prominente en sus respectivos campos y Gavin era destacadamente coleccionable. Su presencia dio a Univisa un brillo adicional en Estados Unidos. Había mucho para impresionar a quienes visitaban las oficinas corporativas de Univisa: las costosas obras de arte sobre las paredes, la vista de 360° de Los Ángeles, el elegante y pro-estadounidense estilo de Fernando Diez Barroso, la poderosa y carismática presencia de Azcárraga y ahora el prestigio diplomático de Gavin, con sus estrechos lazos con el ex presidente del piso de arriba. Era, en suma, un entorno envidiable. Y una compañía que Azcárraga buscaba afanosamente impresionar era aquella que había comprado SICC: Hallmark.

Pronto se hizo evidente para Azcárraga que Hallmark, cuyos ejecutivos senior dejaban que los gerentes de las estaciones hicieran las cosas como querían, era un contrincante vulnerable. Hallmark tenía las estaciones, pero Azcárraga poseía los conocimientos y también la red. Sabía que Hallmark quería comprar Univisión: eso tenía sentido en términos de eficiencia contra costos y de control sobre la publicidad. También sabía que podía hacer su agosto con esa venta y luego, si jugaba bien sus cartas, podría utilizar su fábrica de programas para alimentar no sólo a Univisión sino a otras redes en Estados Unidos. Vender Univisión podría sugerir que se estaba retirando (que es como los medios mexicanos y estadounidenses lo manejaron después), pero en esas circunstancias, y con Telemundo atacando el mercado de habla hispana, Azcárraga sabía perfectamente lo que hacía.

Gavin no fue el único peón en el tablero de Azcárraga. Pocos meses antes, Azcárraga había contratado a otro ejecutivo destacado: Luis Nogales. Azcárraga había decidido que Los Ángeles debía ser el hogar del *Noticiero Univisión* y

luego de su mala experiencia en Miami, había desechado sus planes de imponer a Zabłudovsky como director. El asunto había hecho sentir a los gerentes de SICC bastante incómodos y Azcárraga temía que de seguir las fricciones se pondría en riesgo las relaciones con Hallmark. En el *Los Angeles Times*, el columnista Frank del Olmo llamó a Jacobo “un vendido”. Al contratar a Nogales, un prominente periodista chicano, Azcárraga buscaba revertir el daño causado por el asunto Zabłudovsky.

El *Noticiero Univisión*, nacido en enero de 1987, fue anunciado como una producción de la nueva agencia ECO, con Nogales como su presidente. Nogales tenía un currículum impresionante: acababa de convertir a la agencia de noticias UPI en una organización rentable. Nogales había renunciado por diferencias con el nuevo dueño, el mexicano Mario Vázquez Raña, quien volvió a quitarle rentabilidad a UPI. Se anunciaron planes para aumentar la red original de seis oficinas de SIN, con una rápida expansión a San Antonio, México, Jerusalén y Madrid. Además del noticiario vespertino, en manos del mexicano Jorge Ramos, Nogales empezó con uno nocturno con María Elena Salinas, de la KMEX, evitando así que los latinos tuvieran que ver *24 Horas*. En suma, ECO buscaba credibilidad en todos los frentes. Nogales incluso llegó a decir al *New York Times* que tenía “autoridad absoluta, bajo contrato, para manejar el contenido de los noticiarios”. Sin duda, Hallmark estaba impresionado.

Hasta cierto punto era sólo una pantalla. Azcárraga prefería confiar en sus viejos lugartenientes, lo que provocó fricciones entre Nogales y los hombres de Azcárraga encargados de noticiarios, Félix Cortés y Fernando Alcalá. Además, luego del asunto Zabłudovsky, Azcárraga cambió de opinión respecto a ECO: si realmente iba a tener una presencia internacional, tenía más sentido utilizar la red existente de corresponsales de Televisa —mucho más extensa que la de Univisión— y convertir a ECO en un canal en vez de en una agencia. Hasta que Univisión fue vendida a Hallmark, sin embargo, ECO seguiría siendo una agencia. En septiembre, Azcárraga dio a Nogales mayor visibilidad al promoverlo como presidente de Univisión, pero lo mantuvo controlado haciendo que le reportara a Dávila, con quien Nogales tenía más fricciones.

Univisa era un conglomerado bastante peculiar y su éxito en expandir el imperio de Azcárraga no fue total. Al igual que Univisión y ECO, esta controladora incluía a VideoVisa Inc. (hermana de la distribuidora mexicana), a la distribuidora de películas Telefilms, a la compañía española de video Televisión España, a la disquera Fonovisa y a Protele, brazo exportador de Televisa. Parte de la razón de ser de Univisa, según parecía a sus empleados, era consolidar tantas empresas en Estados Unidos como fuera posible, previniendo que a algún presidente mexicano se le ocurriera la idea de nacionalizar o expropiar Televisa.

Con todo y sus costosas oficinas y sus ejecutivos de altos vuelos, Univisa fue una cadena de desencantos. Díez Barroso era un líder enérgico, pero va-

rios de los proyectos que Azcárraga puso en sus manos, incluyendo las videoconferencias y la transferencia electrónica de dinero, no funcionaron. Otros negocios marcharon mal o decayeron. Uno fue la distribución de películas. Desde 1980, cuando Televisa adquirió el brazo distribuidor hispano de Columbia Pictures, Telefilms rivalizaba con Azteca Films, la empresa del gobierno mexicano, en un mercado de unas 600 pantallas que recibían espectadores latinos. Impulsado por producciones de Televisine y otras adquisiciones, llegó a superar a Azteca, pero en 1986, cuando Telefilms fue incorporada a Univisa, el auge del video casero y la calidad abismal de muchas de los “churros” mexicanos provocó el cierre de varias salas de cine. Para 1990, el mercado había prácticamente desaparecido y sólo había 40 salas en operación.

La reubicación del *Noticiero Univisión* a Laguna Niguel fue un error cometido por el propio Azcárraga. En diciembre de 1987, Emilio sacó al equipo de noticias de Univisión a los suburbios. Laguna Niguel, una atractiva zona con propiedades de gran valor, se ajustaba a sus intereses en cuanto a imagen, pero era una pesadilla para el personal de noticias. Tenían la opción de viajar durante varias horas desde Los Ángeles o rentar un departamento en ese lugar. Los técnicos fueron animados a compartir casa, a veces hasta tres en una vivienda, como si fueran estudiantes. Gustavo Godoy había considerado la posibilidad de reubicar al equipo de noticias en Los Ángeles, pero encontró que en el área había un sector reducido de latinos calificados para el trabajo y un entorno desfavorable en términos de sindicatos. Pocos años después, toda la operación de noticias fue trasladada de vuelta a Miami.

Entre sus éxitos, Univisa hizo crecer a Protele, cuyas ventas aumentaron de \$10 a \$24 millones de dólares entre 1985 y 1989. Bajo el mando de Marcel Vinay e impulsada por la apertura de una oficina en Londres, en 1988, Protele llevó las novelas de Televisa a nuevos mercados. Otro éxito fue Fonovisa, bajo Guillermo Santiso, un argentino antes residente en México. Univisa también logró que se transmitiera la programación de Televisa a Europa vía satélite, por el canal Galavisión Europa, gracias en parte a John Gavin, quien también persuadió a Azcárraga de no permitir que su resentimiento con Anselmo fuera un obstáculo para usar a PanAmSat. No obstante, Azcárraga, que seguía prefiriendo confiar en su propia gente, casi nunca dejó en Gavin la responsabilidad absoluta de una tarea; varios de sus viejos ejecutivos, como Jorge Kanahuati y Arturo Vega, hicieron mucho del trabajo relacionado con los satélites.

El mayor éxito de Univisa fue la venta de un activo. En noviembre de 1987, tres meses después de que la FCC aprobara la compra de SICC por Hallmark, la compañía de Kansas City aceptó comprar también Univisión y por casi la misma cantidad que pagó por las estaciones: \$274.5 millones de dólares. Para Azcárraga fue un negocio redondo que, curiosamente, no tuvo

mucha resonancia en ningún lado de la frontera. En primer lugar representó un volumen muy importante de dinero, que inundó las arcas de Televisa en momentos en que los costos de arranque del canal ECO se vislumbraban considerables y las acciones mexicanas estaban subvaluadas, un hecho que llevó a Televisa a especular con hasta \$140 millones de dólares en acciones de la Minera San Luis, Cemex y otras, sólo en el primer semestre de 1988. En segundo, Azcárraga mantenía la línea de suministro de programas abierta y sin embargo no había el compromiso de que Televisa proveyera a Univisión en forma exclusiva. La red tendría derecho a la primera opción sobre únicamente el 50% de la producción, lo que significaba que Televisa podía vender a Telemundo y a estaciones independientes. Finalmente, el trato permitía a Azcárraga dejar una palestra en la que ya no ejercía el control de las relaciones red-estación y cuyas utilidades se veían amenazadas por Telemundo.

Nogales renunció el día en que se firmó el convenio, 16 de febrero de 1988, quejándose de que Univisión estaba siendo “manejada por comité”, cosa que sería cierta en los seis meses siguientes, hasta que Hallmark optó por nombrar a su gerente de Miami, Joaquín Blaya, como presidente. Blaya, un chileno con dieciocho años de experiencia en la televisión hispana, desdeñaba a Televisa y tenía grandes ideas acerca de fomentar la producción local. Era una idea atrevida, pero muy cara.

Por otra parte, Blaya pensaba que Hallmark había pagado demasiado por la red; argumentaba que lo más que debía haber desembolsado eran \$150 millones. Incluso los ejecutivos de Televisa se habían sorprendido por la suma ofrecida por Hallmark. En un evento de la filial de Univisión en Kansas City ese año, Gustavo Godoy, a la sazón gerente de la estación de Anselmo en Phoenix, preguntó al número dos de Hallmark, Bob Druton, por qué habían sentido la necesidad de comprar la red de contado; ¿no podían haber negociado un convenio por la programación? Druton le contestó que Azcárraga había volado a verlos en su avión privado, les había participado sus intenciones de vender y les había dado la primera opción. “¿Primera opción? ¿Quién más hubiera querido comprarle?”, preguntó Godoy. Druton no supo qué responder.

Mediante onerosas deudas, una participación disminuida del mercado de la publicidad, elevados costos de programación y salidas de ejecutivos (incluyendo a Danny Villanueva y tres gerentes de Nueva York en forma consecutiva), Univisión pronto se encontró hundida hasta el cuello. En 1989 la empresa perdió \$52 millones de dólares sobre ingresos de \$153 millones, con una deuda a fin de año que ascendía a los \$555 millones. Luego empezó a tener problemas de flujo de efectivo, no pudo cubrir los intereses sobre los préstamos tomados para financiar su compra. Para Telemundo las cosas no iban mejor, pues tenía pérdidas anuales de \$40 millones. La propietaria Reliance Capital experimentó problemas para el pago de los intereses prácticamente desde su arranque.

Evidentemente, ni Reliance ni Hallmark iban a hacer de sus redes y grupos de estaciones negocios rentables. La bancarrota amenazaba a ambos; tarde o temprano habría una venta de emergencia y Televisa, con sus utilidades en ascenso otra vez como resultado de la recuperación de la economía mexicana, seguramente entraría a la subasta. La pregunta no era si Azcárraga volvería como propietario en Estados Unidos, sino ¿de cuál cadena?

11. Soldado del PRI

Chihuahua 86: la legitimación del fraude

Si hubiera que marcar el momento en que la credibilidad de los noticieros de Televisa comenzó a caer en picada, la tachuela bien podría caer en la cobertura de las polémicas elecciones locales del estado de Chihuahua, en julio de 1986. Las boletas evidenciaron el triunfo del candidato a gobernador del PRI, Fernando Baeza Meléndez, pero los videos caseros y los testimonios, no sólo de los miembros del partido rival, el PAN, sino de varios sectores económicos, civiles y eclesiásticos, documentaron la ilegitimidad de la elección en ese estado del norte del país.

El PRI, que había sufrido reveses en otras entidades, endureció su posición electoral; no estaba dispuesto a ceder nada. Recurrió entonces a todo tipo de técnicas para asegurar sus triunfos: desaparición de urnas en distritos de alta votación opositora, duplicación de credenciales electorales, conteo de votos de ciudadanos que no habían votado, o cambio de ubicación de urnas en el último momento, entre otras. La imposición de victorias del PRI tuvo su clímax en las elecciones en Chihuahua.

Con lo que no contó el partido fue con la respuesta civil, liderada por el PAN, en protesta por el “evidente fraude”. Fue tan tenaz el clamor popular que distinguidos intelectuales y obispos católicos denunciaron los hechos en un anuncio de una plana completa en el periódico *Excélsior*, llamando a anular la elección. Incluso, jerarcas católicos de la región amenazaron con cancelar las misas, si no había una respuesta del gobierno. Hasta los empresarios, en un acto sin precedentes, convocaron a manifestaciones y paros para protestar por las irregularidades cometidas durante los comicios y demandaron su nulificación.

Estos hechos, sin embargo, no existieron para Televisa. La empresa fue sorda y ciega al clamor de fraude del candidato del PAN, Francisco Barrio Terrazas, y del dirigente nacional de ese partido, Luis H. Álvarez, y a las manifestaciones consecuentes. Los líderes panistas, que identificaron que la falta de cobertura televisiva de los encendidos comicios en el norte afectaba su expansión en el resto del país, denunciaban a su vez, “la manipulación informativa” de Televisa.

Los noticieros de la empresa se limitaron a legitimar el triunfo del PRI, lo que provocó la repulsa pública de la ciudadanía chihuahuense y de ciertos sectores de la vida nacional. El Movimiento Democrático Electoral de Chihuahua, una agrupación civil de clase media, inclinada hacia la izquierda sostenía: “Lo que está pasando en Chihuahua puede o no ser del agrado de Televisa, pero el pueblo de México tiene el derecho a ser informado sobre ello”. Por su parte, el historiador Enrique Krauze comentaba: “Con los comicios de Chihuahua no sé cuál de las dos televisoras —la privada o la pública— fue más oficialista. Posiblemente Televisa fue más oficialista que Canal 13”.

Es cierto que desde las semanas posteriores a los sismos de septiembre de 1985, la gente común empezó a cuestionar la cobertura de la televisora, pero las críticas civiles fueron mucho más fuertes y evidentes tras Chihuahua. A los pocos días de la elección, se realizó una pequeña manifestación frente a Televisa Chapultepec, en el DF, en la que militantes del PAN portaban pancartas que decían: “¿Qué nos pasa? Respeto al voto”, en alusión al popular programa de Héctor Suárez; o “Televisa privada; Canal 13 oficial, desinforman la verdad”. Se generó tal aversión hacia Televisa, que el concurso Señorita México que se celebraría en Chihuahua en mayo de 1987, tuvo que ser cambiado de sede ante las amenazas que Televisa recibió en vísperas del certamen.

Alto fue el costo político que pagó Televisa por su parcial cobertura de las elecciones de Chihuahua ese verano. El mensaje era, como resumió el presidente del PAN, que “para Televisa no hay más noticias que las que genera el sistema”.

Ante el derrumbe de su credibilidad, empezaron a surgir voces autocríticas que cuestionaron el proceder de la empresa en esa cobertura específica. Según reportó el periódico *El Norte* de Monterrey, Abraham Zabłudovsky dijo, por ejemplo: “Cometimos un error en Chihuahua. Tuvimos alguna presión y autocensura que se combinaron para cometer el error informativo”. Dos meses después de la elección, el propio Miguel Alemán, que en ese momento estaba al frente de la empresa, admitió: “Creo que el hecho de que no corriera sangre en Chihuahua ya es una situación maravillosa para un México golpeado por tantos problemas, pero de todas maneras falta información. No supimos, francamente, cómo darla en televisión”.

El *mea culpa* no provocó cambios sustanciales en la cobertura noticiosa diaria. Pero el episodio Chihuahua, en cambio, marcó la pauta de lo que vendría en la década siguiente: El PAN ganaría una primera gubernatura, no en Chihuahua, sino en Baja California Norte, tres años después. Las protestas del PAN —aunque modestas y no siempre redituables— serían pioneras de una resistencia civil más consistente y más organizada de la efervescente sociedad mexicana, cuando hubiera ocasión de reclamo. Y pese a que esas manifestaciones del PAN, aparentemente contribuyeron en nada o muy poco a cambiar la orientación de los noticieros de Televisa, no sabían en realidad lo que habían sembrado.

Por lo pronto, un poco de conciencia al interior de la empresa. A fines de 1986, en una reunión con reporteros, Alemán reconoció: “Nadie nos cree después de lo de Chihuahua”. El verdadero impacto, sin embargo, se viviría en 1988.

Si bien el gran deseo de Miguel Alemán era elevar el carácter de Televisa durante la ausencia de Azcárraga, en gran medida el mayor suceso de la televisión mexicana durante los años 1986/1987 fue un melodrama exagerado y a menudo violento, *Cuna de lobos*. Escrito por Carlos Olmos, dirigido y producido por Carlos Téllez, y con la actuación estelar de María Rubio como la villana tuerta y asesina, *Cuna de lobos* empezó como una novela de interés promedio acerca de la lucha de una pobre mujer por rescatar a su hijo de las garras de la decadente familia millonaria que de manera ilegal lo adopta. Sin embargo, al irse desarrollando el drama, fue el personaje de la Rubio, Catalina Creel, la astuta matriarca de la familia, quien se convirtió en la heroína *de facto*, a medida que números cada vez mayores de televidentes sintonizaban sus aparatos para ver cuál sería la siguiente terrible y calculadora atrocidad que cometería. En su lucha por ver coronada su misión de proteger a su propio hijo y de garantizar su herencia, doña Catalina se deshace de todas aquellas personas que se interponen en su camino, incluyendo a su esposo y a otros miembros de su familia. Incluso concibe maneras ingeniosas de despacharlos al otro mundo; en una ocasión empuja a un policía a una alberca y, tras él, una podadora eléctrica, para que muera electrocutado. Con sus episodios finales en junio de 1987, *Cuna de lobos* obtuvo una audiencia récord para una novela mexicana.

La Rubio ya era famosa como villana de la pantalla y los demás actores fueron bien escogidos, entre los más talentosos de la nómina de Televisa: Gonzalo Vega, Diana Bracho, Alejandro Camacho, Rebecca Jones. Los vanguardistas Olmos y Téllez, que antes hicieran mancuerna en *La pasión de Isabela*, mantuvieron un ritmo y tensión extraordinariamente rápidos y marcados, pero incorporaron también toques de humor negro (por ejemplo, el parche del ojo de la Creel siempre combinaba con el color de su vestido), el cual resultaba atractivo para los televidentes más educados. Pero lo que hizo popular a *Cuna de lobos*, más que cualquier otra cosa, fue el momento. A finales de 1986, México atravesaba el cuarto año de una dura recesión; un año antes, el temblor había destruido gran parte de la capital, y la respuesta del gobierno al mismo había sido desconsoladora; en Chihuahua, el PRI acababa de realizar su más descarado fraude electoral hasta ese entonces; y una baja en los precios mundiales del petróleo estaba hundiendo al país en lo que serían varios años más de recesión.

En Catalina Creel, los televidentes mexicanos —incluyendo un número sin precedentes de hombres— encontraron a un personaje que no se dejaba vencer por el destino o por poderes invisibles. Que tomaba las cosas por su cuenta. Que hacía que otros se rindieran a su voluntad. Y que lo hacía todo con un delicioso

aplomo. El personaje de la Rubio fue la encarnación máxima del escape y de la satisfacción de los deseos, y encerraba la ira colectiva del pueblo mexicano. No es de sorprender que alguien pintara con letras enormes, en una pared del gigantesco barrio popular de Ciudad Nezahualcóyotl: “Catalina Creel para presidente”.

La Creel se convirtió en un ídolo nacional; la Rubio, en una vetada. Después de una pelea con Víctor Hugo O’Farrill, María viajó para filmar una miniserie en Puerto Rico. A su regreso a México, se encontró con la noticia de que ya no se requerían sus servicios. Ni siquiera los teatros aceptaban incluirla en sus elencos, por temor a que Televisa rehusara aceptar su publicidad. “Considero esto como un divorcio”, declaró Rubio, cuatro años más tarde, al *Los Angeles Times*. “Estuve casada con Televisa durante 32 años, y tuvimos muchos hijos: los programas que hice. Ahora, el hombre ya no me quiere. Se acabó.” Sin embargo, apenas unos meses después, estaba de vuelta en la nómina, siendo una de las primeras actrices en ser firmada por el Tigre en una nueva clase de contrato de exclusividad. Un zarpazo, y luego una lamida.

Catalina Creel fue una manera, aunque imprevista, en que Televisa permitió a los mexicanos enfrentar la crisis. En el otro extremo estaba Ciriaco, un personaje con un propósito más obvio y deliberadamente cómico. Ataviado con gorra de beisbol de los Yankees, traje de mecánico y un exagerado bigote, Ciriaco fue la brillante creación de Héctor Suárez, un comediante con una carrera de treinta años, mejor conocido con anterioridad por *El milusos* (1981), su gran éxito con Televisine. A partir de sus inicios en 1986, su programa de los martes, *¿Qué nos pasa?* se convirtió en la comedia de mayor éxito en el país desde que Roberto Gómez Bolaños creara a *El Chavo*. A diferencia de éste, el humor de Suárez se conectaba más directamente con los acontecimientos de actualidad. No se exportaba tan bien como la comedia de Chespirito, pero funcionaba mejor como un termómetro social y una válvula de presión, en particular Ciriaco, que andaba corriendo y exclamando “¡No hay!”

En una época de escasez regular de productos —que el gobierno parecía incapaz de resolver y el sector privado, incapaz de prestarle atención— los ridículos “¡No hay!” de Ciriaco se convirtieron en el grito que en forma satírica sacaba a relucir la frustración de cada ciudadano mexicano azotado por la crisis. La frase se convirtió en parte del habla nacional y se hizo visible en calcomanías por todo el país. La esperanza de Suárez era que, a la vez que entretener, la pegajosa frase animaría a los encargados de las tiendas a ser menos fatalistas, y a adoptar una actitud más proactiva para remediar la escasez. Su sátira social también tocaba a figuras públicas, entre ellas Fidel Velázquez, quien, en los ochenta, a falta de buenas noticias para los trabajadores, tendía a contestar en forma vaga cuando se le hacían preguntas sobre los aumentos de salarios. Arma-do con copias de los anteojos pesados del líder sindical, Suárez imitaba con ironía a don Fidel y sus cantinflismos.

Al igual que María Rubio, Héctor Suárez ayudó al populacho a encarar los tiempos más oscuros de la crisis —y ambos tenían algo más en común. Varios años más tarde, después de haberse ganado la fama de empleado conflictivo, Suárez se arriesgó demasiado al hacer un chiste a expensas del presidente Salinas. También pasó a formar parte durante muchos años de la famosa, y muy negada, lista negra de Azcárraga.

Un pacto por conveniencia

La noche en que Jacobo Zabludovsky recibió en el estudio a dos señores que aseguraban ser medios hermanos de Cuauhtémoc Cárdenas, que se perfilaba como el principal rival del candidato oficial en las elecciones presidenciales de 1988, se estableció el tono que alcanzaría la cobertura electoral de Televisa. Arturo Cárdenas Pelayo y Héctor Luis Cárdenas Ocampo aseveraron ser —actas de nacimiento en mano— hijos de uno de los ex presidentes más queridos del país, el general Lázaro Cárdenas, y por tanto, medios hermanos del ex priísta y ahora candidato por el Frente Democrático Nacional (FDN). Nunca habían informado de su parentesco y ahora, en plena campaña electoral, abrían la emisión de *24 Horas* del 23 de marzo de ese año, para aclararlo, hacer patente su filiación al sistema y lamentar el uso del nombre de su padre para propósitos electorales. Ésos eran los minutos que la televisión privada dedicaba a los candidatos de oposición.

Durante meses, a lo largo de la campaña, Televisa realizó una sesgada cobertura en favor del PRI y su candidato, Carlos Salinas de Gortari. La información sobre la oposición fue casi inexistente, o al menos, insuficiente. Según un estudio realizado por el investigador Pablo Arredondo, de la Universidad de Guadalajara, sobre la cobertura electoral de 1988 en los dos noticieros principales de televisión —*24 Horas* y *Día a Día* de Imevisión— más del 80% del tiempo/aire dedicado a la cobertura electoral fue para el PRI.

De acuerdo con el muestreo de 55 programas elegidos al azar entre septiembre de 1987 y agosto de 1988 (el mes posterior a la elección), ambos noticieros dieron al PRI 63% de las notas electorales. Los partidos de oposición, en cambio —incluyendo a las dos principales fuerzas opositoras PAN y FDN (de reciente creación y que agrupaba a diez organizaciones incluyendo partidos y grupos políticos)— recibieron una atención mínima. Otro estudio del Centro Internacional de Investigación y Desarrollo, A.C. reportó que entre octubre de 1987 y mayo de 1988, la campaña del candidato priísta ocupó el 91% del tiempo dedicado a las cuestiones electorales dentro de los noticieros.

Estos estudios, aunque limitados por haberse concentrado en lo cuantitativo, evidenciaron la relación entre la televisión y el partido oficial; su valor fue haber comenzado a demostrar la influencia antidemocrática de Televisa. Por un lado,

la televisora dedicó muy poco tiempo a la cobertura electoral —17%— y más bien distrajo la atención sobre los conflictos nacionales transmitiendo información internacional, deportiva o de entretenimiento, en el mismo nivel de importancia. Por el otro, el haber limitado la información televisiva a las actividades, propuestas y declaraciones del candidato oficial, redujo las posibilidades de los ciudadanos a conocer todas las opciones y tener la información necesaria para tomar decisiones que afectan su vida.

Si bien es cierto que durante esta elección Televisa fue considerada vocera de Salinas, no fue el único medio en servir a los propósitos del pacto político que desde fines de la Revolución y hasta muy recientemente prevaleció en México. No sólo la televisión, sino también la radio y la prensa, con valerosas excepciones, estuvieron y están supeditadas a la voluntad gubernamental. En el caso de los medios electrónicos, la situación se agudizaba por el hecho de ser concesiones, pero a veces también porque comulgaban con las políticas del gobierno. En lo referente a la prensa escrita, en muchas ocasiones esta sumisión resultaba de la dependencia económica que las publicaciones tenían del gobierno y que se traducía en anuncios oficiales o publicidad disfrazada de información (gacetillas).

Pese a la existencia de otros casos, destacaba el de Televisa por el alcance e influencia del medio, y a Emilio Azcárraga parecía no importarle. “Nosotros somos del PRI, siempre hemos sido del PRI; no creemos en ninguna otra fórmula. Y como miembros de nuestro partido haremos todo lo posible porque nuestro candidato triunfe”, dijo Azcárraga a un reportero en una gira del candidato priísta, el 15 de enero de 1988.

Dos días después, el candidato del PAN a la presidencia, Manuel J. Clouthier, conminó, indignado, a sus simpatizantes: “...les quiero pedir que envíen cartas, telegramas, y llamen a Avenida Chapultepec 18, Centro, México, D.F., busquen a Jacobo Zabludovsky o a quien se les pegue la gana, pero exijan a la televisión mexicana que ustedes quieren ver y escuchar lo que piensan los candidatos de la oposición”.

Clouthier, un exitoso empresario sinaloense convertido en “el candidato bronco”, continuó: “Fíjense quiénes son los patrocinadores de la televisión. También escribanles, para que abran los espacios televisivos a los partidos de oposición, de lo contrario, vamos dejando de tomar brandy Don Pedro y de comer de esto y lo otro”. Era la primera llamada a un nuevo boicot publicitario contra Televisa, en protesta por su sesgada cobertura a favor del PRI, y en particular de Salinas. Clouthier confiaba que en aquellos estados donde hubiera periódicos independientes, ganaría el PAN; pero donde no los hubiera, la presencia de Televisa los afectaría. (El panista fallecería en un accidente automovilístico al año siguiente.)

Para mayo de ese año, la campaña anti-Televisa creció y se desplegó una política de presión que llamaron “resistencia civil” contra *24 Horas* y sus anunciantes, sobre todo en el norte de México, aunque el llamado se hizo exten-

sivo a todo el país, incluso a aquellos mexicanos que vivían en el extranjero. Una organización denominada Resistencia Civil Activa y Pacífica (RECAP), comenzó a operar el boicot del 9 de mayo con la repartición de un millón de calcomanías anti-24 Horas en centros comerciales, estaciones del metro y en diversas esquinas en el país. Las estampas portaban el logotipo de Televisa y sobre éste, leyendas como: “No veas 24 Horas. No dicen la verdad”, o “Este hogar es católico. Aquí no vemos 24 Horas”, con la imagen de Jacobo Zabludovsky a un lado.

Televisa respondía argumentando que la empresa le daba tiempo/aire a quien podía pagarlo. En julio de 1987, Televisa pedía \$25 mil dólares por minuto en horario estelar en el Canal 2. En cuanto a los noticieros, Miguel Alemán, entonces presidente de la empresa, argumentaba que se daba el tiempo a los partidos según la fuerza electoral mostrada por cada uno en la última elección. Zabludovsky apoyaba esta postura y agregaba que era un criterio que la empresa había adoptado desde antes del arranque de las campañas.

Tres días antes de la elección, el programa *60 Minutos*, conducido por Juan Ruiz Healy, transmitió un especial denostando a los candidatos de oposición a la presidencia. Primero aparecía Ricardo Pascoe Pierce, del PRT, quien al ser cuestionado por Ruiz Healy sobre la personalidad de Rosario Ibarra de Piedra, candidata del PRT a la presidencia, movió la cabeza, sonrió en una especie de mueca y la cámara congeló su imagen. Después apareció Clouthier pronunciando un discurso de campaña, en primer plano, mientras que en segundo plano se veía la imagen de un fiero Mussolini. Luego, con Cárdenas, la cámara de televisión recorría una pared llena de fotografías colgadas en las paredes del estudio del candidato del FDN. Se detuvo en tres de ellas, mientras Ruiz Healy hablaba de los personajes que Cárdenas admiraba: Fidel Castro, Salvador Allende, y en la última, su padre, el general Lázaro Cárdenas saludando al primer ministro soviético Nikita Krushev.

Fue tan abiertamente malintencionado el programa —con ediciones de declaraciones, mezcla de imágenes y censura de respuestas para hacer ver a los candidatos como incongruentes, violentos y comunistas— que el 6 de julio, el día de la elección, la Comisión Federal Electoral presentó una denuncia formal contra Televisa y contra “Producciones Ruiz Healy” ante la Procuraduría General de la República por los delitos de difamación y calumnia. Azcárraga, según Ruiz Healy, lo consideró “un gran reportaje” y se fue a Europa. La denuncia 2189/SC/88 no prosperó.

Pese a las protestas, denuncias y boicots, Carlos Salinas de Gortari fue declarado vencedor el 6 de julio de 1988, en la contienda electoral más competitiva y cuestionada de la historia contemporánea de México. Las polémicas cifras oficiales —los medios transmitieron en directo cuando “se cayó” el sistema de cómputo coincidentalmente cuando Cárdenas iba repuntando la noche de la elección— señalaron que Salinas consiguió 51% del voto, mientras que Cárdenas concentró 31% de éste y Clouthier 17%. Esta victoria, según los politólogos e

investigadores de medios, se debió en gran parte a la disposición incondicional de Televisa, que no tuvo ningún prurito en poner sus recursos al servicio del PRI y de su candidato. La ayuda de Televisa, en su opinión, fue fundamental sobre todo porque el partido había sufrido un fuerte golpe tras la importante fisura de la corriente crítica interna que se oponía a la doctrina neoliberal del presidente De la Madrid y a cómo estaban siendo manejadas ciertas decisiones del gobierno. El sistema requería de todos los aliados que le permitieran apuntalar su supervivencia; Televisa estaba entre ellos.

El miembro del PRI sin credencial

Pero una vez conseguido el triunfo, así como se compartieron las mieles, se compartieron los reproches. Varios observadores y analistas críticos del sistema, estaban convencidos de que la elección había sido fraudulenta y que en realidad la presidencia la había ganado Cárdenas. Otros más moderados concluyeron que Salinas había ganado, pero por un margen mucho menor al reportado. De cualquier manera, la elección sembró una semilla de sospecha y aunque legal, se reclamaba ilegítima.

El costo para Televisa también fue alto. Su credibilidad fue constantemente cuestionada y tras las elecciones terminó muy golpeada. La empresa ya no sólo era criticada por los partidos de oposición; algunos organismos civiles también comenzaban a exigir objetividad en su cobertura noticiosa y los más radicales gritaban frente a sus instalaciones: “Muerte a Televisa”. Era tal el descontento, que a partir de la elección, un grupo de críticos de la televisión creó la empresa “Canal 6 de julio”, una productora de video que se dedicaría a documentar todo aquello que no se veía en la televisión oficial, tanto pública como privada. En vez de transmitir su trabajo, vendían sus producciones directamente al público en videocasetes.

Los abusos televisivos continuaron. Durante el último informe del presidente Miguel de la Madrid, el 1 de septiembre, Imevisión, que compartiría la señal con el resto de las televisoras, mantuvo sus cámaras fijas y no transmitió las interpelaciones de legisladores de oposición en el Congreso. Las protestas que se armaron en la Cámara de Diputados no fueron vistas por los televidentes, por las burdas maniobras de los camarógrafos que nunca enfocaron las imágenes, aunque los gritos podían escucharse al fondo. La prensa, además, ofreció al día siguiente todos los detalles de lo ocurrido en el Palacio Legislativo.

Algunos analistas, sin embargo, notaron que, a partir de la elección, comenzó a darse un ligero cambio en los medios a la par del sistema político. Una primera muestra de esta transformación se dio un año después cuando en las elecciones locales de Baja California, ganó la gubernatura el candidato del PAN;

la primera que se otorgó a un candidato de oposición en la historia contemporánea del país. También se logró que en la consulta sobre una posible reforma electoral en 1989, se incluyera el asunto de los medios como uno de los principales temas a discutir. Los partidos políticos exigieron que hubiera una fiscalización de los tiempos otorgados a los partidos en los medios para que no hubiera desigualdad en la información política.

Para las elecciones intermedias en 1991 —en las que se elegiría a algunos gobernadores y a la totalidad de la Cámara de Diputados y la mitad del Senado— la Academia Mexicana de Derechos Humanos (AMDH) comenzó a participar en la observación de las elecciones y desarrolló un modesto programa de monitoreo televisivo durante la cobertura de las campañas electorales. Sus resultados mostraron un sesgo progubernamental por parte de la televisión en las contiendas de los estados de Michoacán, San Luis Potosí, Tamaulipas, México y Yucatán. En esta ocasión, el apoyo al PRI por parte de Televisa no fue tan evidente como en 1988; ahora éste se había disimulado a través de los anuncios del Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol) —el programa más importante del gobierno salinista para combatir la pobreza— los cuales dominaban las pantallas televisivas sin costo. En ellos se hacía referencia a los logros obtenidos mediante el programa y se ligaban al gobierno y al partido, lo que provocó la protesta de la oposición, quien reclamaba que el PRI usaba recursos gubernamentales para sus campañas. El respaldo no acabó ahí; el presidente Salinas acudió personalmente a los estados en los que se celebrarían elecciones y repartió obras de Pronasol; de los 173 municipios gobernados por la oposición, Pronasol atendió 171.

Tres semanas antes de la elección un reportero arrinconó a Azcárraga en la Guelaguetza, el festival cultural que se celebra anualmente en Oaxaca y lo cuestionó sobre la sesgada cobertura que Televisa estaba haciendo de las campañas. Azcárraga tranquilamente respondió: “Televisa se considera parte del sistema gubernamental y, como tal, apoya las campañas de los candidatos del PRI. El presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, es nuestro líder máximo y estamos muy contentos de que así sea”.

Sin duda, Azcárraga hacía estas manifestaciones públicas de apoyo al PRI por convicción, no como miembro activo del partido, sino porque entonces convenía a sus intereses. Azcárraga no tenía credencial priísta pero compartía, entusiasta, el giro neoliberal que había adoptado la política económica del gobierno del presidente Miguel de la Madrid y que consolidó el presidente Salinas. Aplaudió la entrada de México en el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) en 1986, que era el primer gran paso hacia el libre comercio, y defendió los principios de libre empresa. Su apoyo al sistema entonces, no era simplemente por compartir la filosofía política del partido en el poder, sino fundamentalmente porque compartía los principios económicos. En la década de los ochenta, según el politólogo estadounidense Roderic Ai Camp, sólo

22% de los empresarios más destacados del país eran miembros de algún partido (16% eran priístas).

Después de la elección del 18 de agosto de 1991, Televisa anunció el triunfo del PRI con amplitud en los estados en los que hubo contienda, pero no informó sobre las marchas de protesta en los estados de Guanajuato, San Luis Potosí y Tabasco, en donde los partidos de oposición acusaron que el partido oficial había robado la elección. Eventualmente, los gobernadores priístas electos en estos estados, y el de Yucatán, renunciaron “voluntariamente” a la gubernatura, por negociaciones partidistas realizadas por el presidente Salinas.

Televisa no chistó y difundió las decisiones sin cuestionarlas. Este apoyo desmedido al presidente Salinas, le redituó a Azcárraga unos años más tarde: en una ocasión en que Azcárraga necesitaba dinero para liquidar a sus socios, el presidente Salinas haría un par de llamadas para ayudarlo a conseguir un préstamo; en otra, el presidente intervendría para que Azcárraga obtuviera las 62 concesiones que ambicionaba para la formación de su cuarta cadena nacional. El costo de su cercanía al poder, al parecer, bien valía la pena.

Jacobo, un icono controvertido

Pieza clave en la relación entre Emilio Azcárraga y el poder fue, sin duda, Jacobo Zabłudovsky. Un periodista *sui generis* que salta cuando huele una noticia, pero que al reportarla es incapaz de rebasar la acotada línea editorial de su empresa, el acordado respeto a las instituciones o de cuestionar alguna política priísta en pos de una cobertura imparcial, Zabłudovsky resultó para Azcárraga el perfecto alfil político.

Lo mismo vencía todos los obstáculos para entrevistar a los líderes guerrilleros cuando triunfó la Revolución en La Habana, que cubría los funerales de la princesa Diana en Londres, convaleciente de una operación de cáncer. También polémico, en incontables ocasiones, Zabłudovsky fue el eficiente operador de la propaganda gubernamental, con la anuencia de su patrón. Irritaba a los partidos de oposición por ignorar sus versiones sobre fraudes electorales del PRI, enardecía a los maestros al reportar sobre sus manifestaciones como causa de caos vial y no escuchar sus protestas, encolerizaba a los intelectuales críticos por su incondicional servilismo al sistema.

A lo largo de la historia, Zabłudovsky encajó como el perfecto periodista de la época autoritaria de México. El gobierno nunca consideró necesario ejercer censura sobre los noticieros de Zabłudovsky (*Noticiero General Motors, Su Diario Nescafé, 24 Horas de la tarde* y de la noche, entre otros); la autocensura era práctica cotidiana. Por su línea editorial oficialista, *24 Horas* se ganó el sobrenombre de *El Nacional* por televisión, en referencia al periódico gubernamental. Sus seguidores apuntan que no podría haber sido de otra manera porque no lo

hubiera permitido el gobierno y entonces lo único que podía hacer era alcanzar acuerdos: privilegios gubernamentales a cambio de una política editorial sumisa. Sus detractores lo definen como “cortesano del poder”.

Varios años después, en una entrevista poco común, concedida al suplemento político del diario *Reforma*, Zabloudovsky se defendió de las críticas sobre su relación con el poder: “Nuestro margen de maniobra era limitado. Era un problema relacionado con la situación del país, con un presidencialismo concentrado, con absoluta hegemonía del PRI. Además, había una identificación entre las intenciones de las empresas y las políticas del gobierno, lo cual se reflejaba dentro de las televisoras o la radio. Había también empresarios, como nuestro director Emilio Azcárraga que se declaró priísta y soldado del presidente, y esto se reflejaba dentro”.

Zabloudovsky tenía la absoluta confianza de su jefe Emilio Azcárraga, ya que tenía una gran habilidad para adivinarle el pensamiento y adelantarse a sus deseos. Sin ser su área favorita, Azcárraga estaba muy consciente del poder político que tenían los noticieros y del potencial de negociación que tenía a través de ellos. Así, quería siempre estar enterado de lo que vería en la mañana, tarde y noche en los noticieros de la empresa. Félix Cortés Camarillo, su director de información (de principios de los setenta hasta 1986; a partir de entonces, la tarea sería encomendada a Guillermo Ortega Ruiz) satisfacía este deseo informándole diariamente del contenido de los noticieros. Azcárraga odiaba leer, por lo que antes de cada programa, Cortés le pasaba una breve lista con los principales encabezados: “1. Presidente en gira por Campeche. 2. Debate sobre precio de petróleo, etc.” Azcárraga entonces preguntaba sobre los puntos que llamaban su atención y hacía sugerencias o incluso cambios. Pero aunque era el mismo Azcárraga quien dictaba la línea editorial de los programas noticiosos, no cabe duda que éstos eran hechura zabloudovskiana. A su paso por Televisa, heredó desde la jerarquización de la información —primero el presidente, después información internacional y luego lo demás— hasta la voz y la entonación con que son leídas las noticias.

Pese a la gran escuela periodística que para muchos significó trabajar con Zabloudovsky, varios ex colaboradores han expresado frustración por la limitación en su trabajo respecto a los temas que podían cubrir y cómo cubrirlos. Reporteaban las manifestaciones de izquierda o de maestros para tenerlas documentadas, no para transmitirlos. No había alternativa. La alternativa era dejar de trabajar ahí. De una disciplina profesional a toda prueba —llegaba todas las mañanas a las 7:00 horas a la oficina—, Zabloudovsky se encargaba de que no hubiera ninguna clase de cuestionamientos y eso le gustaba a Emilio Azcárraga.

No obstante el gran respeto que, cuentan, Azcárraga le tenía a Zabloudovsky, El Tigre no dejaba pasar la mínima oportunidad para siempre recordarle al “Güero” que era su empleado. Apreciado, pero su empleado.

Poco más de un año después de que arrancó el gobierno del presidente De la Madrid, Emilio Azcárraga invitó a comer al secretario de la Contraloría, Francisco Rojas, y a dos de sus subsecretarios, Ignacio Pichardo y Raúl Robles, a sus comedores de la calle de Hamburgo, en la Zona Rosa. Por parte de Televisa, acudieron Jacobo Zabłudovsky y Guillermo Ochoa entre otros comensales. Durante la comida, Rojas le agradeció a Jacobo unas notas que el periodista había transmitido, que eran favorables a la Contraloría y El Tigre espetó: “No, Paco, no te equivoques, al único que tienes que agradecerse es a mí; éstos —dijo señalando a sus colaboradores— son mis gatos”. Se hizo el silencio en la mesa y Zabłudovsky y Ochoa siguieron comiendo su sopa, sin apenas levantar la mirada.

Algunos ex presidentes mexicanos, empresarios y periodistas extranjeros recuerdan con pena estos arranques de El Tigre. Después de una reunión con un corresponsal extranjero en la que estaban presentes el comentarista financiero José Antonio Pérez Stuart y Zabłudovsky, quien sirvió como traductor durante el encuentro, Azcárraga pidió al conocido locutor escoltara al periodista a su coche. Ya en el elevador, el corresponsal, apenado, le dijo a Zabłudovsky que no era necesario que lo acompañara, pero Jacobo insistió: “El señor Azcárraga me pidió que lo escoltara hasta su coche y yo estoy muy feliz de poder hacerlo”.

A mediados de los setenta, su noticiero se convirtió en referencia obligada sobre los últimos acontecimientos. Una década más tarde, en 1985, su poder y su penetración se habían consolidado. Miles de mexicanos acreditaban sus historias por más descabelladas que parecieran porque la noche anterior “lo había dicho Jacobo”. Su influencia era muy poderosa y le llamaban “ministro sin cartera”.

Sin embargo, su credibilidad comenzó a decaer. Desde mediados de los ochenta —después del temblor y sobre todo tras el proceso electoral de Chihuahua— comenzó a notarse, incluso al interior de la empresa, un desgaste muy fuerte de la credibilidad de los noticieros, particularmente de *24 Horas*. Investigadores sociales en Estados Unidos advertían que las crisis posdesastres tendían a acelerar procesos en gestación y en México, tras el temblor, se vislumbraba una agudización de la crisis económica y el comienzo de la decadencia del PRI. Algunas voces dentro de Televisa comenzaron a sugerirle a Azcárraga que era tiempo de cambiar al conductor principal de los noticieros, en pos de recuperar esa credibilidad que iba descendiendo en relación proporcional con la apertura del sistema político. Siendo Jacobo la personificación de los noticieros —y sumando exabruptos tales como cuando incitó a los automovilistas a protestar con las luces encendidas y la bocina del auto contra las manifestaciones que provocaban problemas viales—, la crítica contra la parcialidad de la cobertura se descargó en él. Azcárraga entendía perfectamente el problema de credibilidad pero la relación con el gobierno era para él una prioridad. Además, Azcárraga era hombre

de lealtades y tenía que corresponder a la lealtad de su empleado. No estaba a discusión, Jacobo se quedaba.

En 1988, aconsejado por los hermanos Rafael y Javier Moreno Valle, Azcárraga se interesó en la posibilidad de adquirir la Minera Cananea. Los Moreno Valle le llamaron para proponerle la compra y los citó ese mismo día en sus oficinas de Chapultepec. Al principio no le atrajo la idea: “No chingues, Javier, ¿Cananea? ¡Ahí empezó la Revolución, cabrón!” Mientras Rafael Moreno Valle ponía números en un pizarrón, Azcárraga argumentaba que él se dedicaba al negocio de la televisión, a producir, “ahí está nuestro valor”. Al terminar con los números, Rafael explicó la posible operación en menos de cinco minutos. El Tigre se quedó callado un rato y sólo preguntó: “¿Qué se necesita ahora?” Rafael respondió que se requería depositar \$5 millones de dólares a Nafin para las bases y “ponernos a trabajar en la oferta; hay que presentarla en ocho días”. Azcárraga dijo, “Televisa va con 80% y ustedes con el 20%”, levantó el auricular y comenzó a contactar a sus banqueros en Estados Unidos. Prepararon la oferta, depositaron en Nafin y eligieron a Serfin como el banco mexicano. Todo estaba listo hasta que Serfin se declaró incompetente para conseguir el dinero y ya no se presentó la oferta. El gobierno decidió otorgar Cananea al antiguo dueño, Jorge Larrea.

Una vez más, Zabludovsky fue utilizado en las batallas de su jefe. El último día de octubre de 1988, Jacobo Zabludovsky transmitió la noticia de que la Minera Cananea, había sido otorgada al empresario Jorge Larrea con un tono de reclamo, sugiriendo explicaciones de por qué se había otorgado a ese grupo, si era conocida la intención de Televisa en comprarla.

No sería la última vez que tendría que defender al aire los intereses de la empresa. En marzo de 1990, Zabludovsky también exigió aclaraciones sobre la decisión gubernamental de designar a otros consorcios como beneficiarios de la explotación de la telefonía celular, cuando Televisa, la empresa más grande de telecomunicaciones no sólo de México sino del mundo de habla hispana, había solicitado la concesión.

Hasta entonces, Jacobo Zabludovsky había cumplido con su función de proteger al régimen y defender los intereses de su empresa. Y pese a los pronósticos sobre su posible destitución por las pasiones que despertó y los antagonismos que alimentó, habría Jacobo y *24 Horas* para un buen rato.

El esfuerzo de la clase gobernante de neutralizar la amenaza que Cuauhtémoc Cárdenas representaba se extendió incluso a las telenovelas. En agosto, el gobierno pidió a Televisa que no transmitiera los 30 episodios finales de la novela histórica *Senda de gloria*, donde se narraba el popular periodo presidencial del general Lázaro Cárdenas, padre de Cuauhtémoc, a partir de 1934. En los capítulos se mostraba la masiva reforma agraria realizada por el general, su dedicación a mejorar los ingresos de los trabajadores, y su limitación de los intereses econó-

nicos extranjeros en México —posiciones que, según Cuauhtémoc, el PRI ha abandonado desde entonces.

Fue un caso clásico en que la censura tuvo el efecto inverso al propuesto y el PRI se echó la soga al cuello. La novela ya se había transmitido un año antes (en este momento Televisa la retransmitía los sábados por la noche), por lo que el corte de los 30 episodios se detectó fácilmente. La prensa, nacional y extranjera, se abalanzó sobre la historia, reprendiendo y mofándose por igual del gobierno y de Televisa por su autoritarismo. El historiador Fausto Zerón-Medina, asesor de la serie, hizo pública una carta del secretario de Gobernación a Televisa, en la que se recomendaba la eliminación de escenas consideradas “inapropiadas” debido a la violencia o a la desviación de los retratos oficiales de figuras históricas.

Resultaba extraño que Gobernación no hubiera expresado esta opinión un año o más antes, especialmente dado que el gobierno sufragó la mitad del costo de la novela. ¿Sería posible que la carta tuviera que ver con el hecho de que, ya en los meses de junio y de julio, los televidentes hubieran observado al general Cárdenas comenzar a librarse de la sombra de Plutarco Elías Calles, justo como su hijo debilitaba paulatinamente el control del partido fundado por Calles? ¿Sería posible que la carta estuviera menos relacionada con las escenas de violencia y la inexactitud histórica, y más con el ánimo actual de la gente? El periódico *Uno más uno* publicó una “Crónica de un Desaparecido”, artículo en el cual se retrataba un futuro tipo soviético, en el que se desaparecería de los billetes de banco la imagen del general Cárdenas, lo mismo que su nombre de los letreros de las calles y su periodo presidencial completo de los libros de texto.

De noticieros y noticias: ECO y La Quina

Siguiendo su tendencia hacia la globalización, Azcárraga decidió que ECO (Empresa de Comunicaciones Orbitales), el sistema noticioso que había creado un par de años atrás para suministrar notas informativas y reportajes a los programas de SIN y otras cadenas de información en español, debía convertirse en un servicio mundial. Había invertido tanto en tener una presencia internacional con este proyecto, a través de su red de corresponsales, que bien valía la pena sacarle más jugo.

A las 6:00 horas del 1 de septiembre de 1988, Jacobo Zabludovsky dio la bienvenida a los desmañanados televidentes que sintonizaban la primera emisión de ECO, el nuevo canal de noticias en español. Sería la versión hispana de la CNN del empresario estadounidense Ted Turner, la primera red televisiva de noticias en español a nivel mundial. Al principio se transmitiría de las dos de la mañana a las 12:00 horas a Estados Unidos, América Latina y España de lunes a viernes; eventualmente se convertiría en un canal de transmisión de información

internacional durante las 24 horas del día todos los días. En México, sólo se transmitiría por unas cuantas horas en los canales abiertos.

Al frente de la operación del Sistema Informativo ECO estaría Zabludovsky, quien comandaba más de 110 corresponsales en 53 países que surtían de información a este nuevo proyecto. Aunque la materia prima de ECO eran las noticias, no resultó lo suficientemente atractivo y empezaron a presentarse artistas y cantantes que animaran un poco la programación.

Varios conductores estelares de Televisa fueron montados en el proyecto. Cada uno de ellos conducía segmentos de una hora de duración que incluían 20 minutos de noticias internacionales y 40 minutos de reportajes sobre ciencia, arte, deportes, música o finanzas, dependiendo de la experiencia de cada conductor. Por ejemplo, Abraham Zabludovsky comentaba las noticias económicas mundiales en su segmento. Pero la mayoría de los locutores que integraban los doce equipos de trabajo —cada uno de dos o tres personas— era inexperta y con un entrenamiento muy pobre. En general los elegían porque eran atractivos, pero algunos lucían totalmente asustados.

Tres meses después, el 5 de diciembre, Televisa comenzó a transmitir a Europa, y particularmente a España la señal de Galavisión —una señal combinada de ECO y el Canal de las Estrellas— en donde nunca tuvo el éxito esperado. De hecho, ECO fue fuertemente criticado fuera y dentro de la empresa por las enormes pérdidas que significaba el proyecto. Para 1993, la cifra acumulada de pérdidas (incluyendo los gastos de lanzamiento más cuatro años de pérdidas asumidas) rondaba los \$250 millones de dólares, según reportó la revista británica *TV Business International*. “Pueden ser pérdidas en el libro contable, pero en el libro del prestigio, hay ganancias”, sostuvo años después el jefe de finanzas Alejandro Sada.

En los primeros diez años de operación, el costo de producción anual de ECO fue de unos \$25 millones de dólares, según estimó su segundo presidente, Félix Cortés Camarillo, aunque algunos cálculos iniciales ubicaron el costo en unos \$50 millones. Uno de los problemas era que nunca sabían cuánto les costaba realmente producir ECO por la sinergia que tenía con *24 Horas* y los otros noticieros, con los cuales repartía costos. Otro problema fue la designación de Zabludovsky como cabeza del proyecto. El periodista fue orillado a un inevitable conflicto de interés que se reflejó en el errático manejo del canal. Zabludovsky tenía sus afectos en *24 Horas*, su foro personal al cual dedicaba la mayor parte de su tiempo; dividir ahora su tiempo para atender ECO no resultó una buena opción porque no enfocó toda su energía en este proyecto.

ECO tuvo un error más. Al principio las horas de ECO que se transmitían en México fueron programadas en el Canal 2, lo que resultó una desatinada decisión. Azcárraga creyó que podría desarrollar un nuevo hábito en los mexicanos de ver noticias en forma permanente, pero pronto se enteró de que nadie veía estas transmisiones.

Pero el hecho de que el proyecto fuera un fracaso periodístico y operara en números rojos no fue un problema para Azcárraga quien, dicen, “lo hacía por México”. Azcárraga argumentaba que era importante que México tuviera presencia en cada rincón del planeta. En parte, también se trataba de orgullo personal, de saberse presente en la mitad del mundo. Es difícil creer, sin embargo, que por razones nacionalistas o de orgullo, un hombre de negocios admitiría asumir una sangría financiera permanente. Pero desde que Azcárraga diseñó la transformación de la agencia ECO a canal, junto con Félix Cortés y Fernando Alcalá, supo que no sería una máquina para hacer dinero; sería una empresa política.

Más que por la información que pudieran generar, tener un corresponsal en cada lugar aseguraba contar con una palanca de relaciones públicas y de negociación local en cada sitio. Es decir, tener la posibilidad de que, por ejemplo, al ser conocida Televisa en Argentina a través de ECO, la siguiente vez que Azcárraga o alguno de sus ejecutivos viajara a las pampas, pudiera vender algún negocio, ofreciendo el beneficio de tiempo/aire en la transmisión de ECO o simplemente para tenerlo como carta de referencia. En 1996, la cobertura de las elecciones en España, también le redituó en un acercamiento con el gobierno de José María Aznar. De hecho Azcárraga y Aznar se reunieron en Miami posteriormente. ECO era entonces, un vehículo político, con el que Azcárraga podía darse el lujo de ofrecer tiempo de cobertura a cambio de facilidades para negocios mayores en el mediano plazo.

Unos meses después, Azcárraga tuvo otro arranque patriótico: de lealtad al sistema y acumulación de capital político. El 10 de enero de 1989, a un mes de haber asumido la presidencia de la República, y por razones viscerales y políticas, Carlos Salinas de Gortari ordenó el arresto del histórico líder del poderoso sindicato petrolero, Joaquín Hernández Galicia, mejor conocido como La Quina. El líder sindical que dominaba la estructura laboral petrolera desde Ciudad Madero, Tamaulipas, fue encarcelado por “acopio ilegal de armas, introducidas a México de contrabando”. El gobierno desató inmediatamente una campaña denostando a La Quina, acusándolo de corrupción y enriquecimiento ilícito. De pronto, el país se enteraba que La Quina se había hecho millonario desde su puesto de líder del sindicato petrolero con la lucrativa venta de plazas laborales que en 1974 se cotizaban en \$4 mil dólares, además de los negocios que logró acordar con Pemex, y que le permitieron crear cooperativas de consumo y una cadena de empresas sindicales.

El popular conductor del programa matutino *Hoy Mismo*, Guillermo Ochoa, regresaba de sus vacaciones esos días y le pareció oportuno proponer la retransmisión de una entrevista que había hecho a La Quina en 1984. Habló con Azcárraga, quien le dijo que lo viera con Zabłudovsky. Saliendo de la reunión, Ochoa le pidió a su equipo que editara una selección de la entrevista. El viernes 13 de enero, y desobedeciendo un memorándum interno que indicaba que toda infor-

mación referente a La Quina tenía que ser autorizada por Jacobo Zabłudovsky o por Emilio Díez Barroso, vicepresidentes de ECO y de Noticias y Eventos Especiales, respectivamente, Ochoa transmitió una versión casi íntegra —40 minutos— de la entrevista.

El presidente Salinas enfureció. ¿Cómo era posible que Televisa le diera espacio a una entrevista con este delincuente? Salinas estaba seguro de que La Quina había sido el autor intelectual y el patrocinador del libelo *¿Un asesino en la presidencia?*, que empezó a circular en el otoño de 1986, durante la precampaña a la presidencia. En él se revivía la historia de unos niños, incluido el entonces presidente y su hermano Raúl, que jugando con una escopeta habían asesinado a una empleada en la casa de la familia Salinas de Gortari; aparentemente Carlos Salinas había sido responsable.

Esa misma tarde, Ochoa salió de Televisa de un zarpazo. Al día siguiente, sábado, Azcárraga descendió de su Mercedes Benz azul y en vez de dirigirse a su oficina, fue al estudio contiguo al de ECO. Ahí, ante todos los conductores de noticias de la empresa que reportaban a Zabłudovsky, rugió: “Pensaba que lo había visto todo hasta ayer en la mañana. Guillermo Ochoa, una de las personas que creía más confiables en esta empresa, ha cometido un error. Por esto el señor Ochoa y parte de su equipo han quedado fuera de Televisa. Las horas que éste ocupaba, las cubrirán, de momento, Ricardo Rocha y Abraham Zabłudovsky”.

Azcárraga hizo una pausa, miró a los reporteros y advirtió: “Nadie puede pasar por encima de la autoridad del director de ECO. Nadie. Y el director de ECO es Jacobo Zabłudovsky”. Hubo un silencio total y Azcárraga remató: “Éste es el asunto más importante que ha sucedido en el país en muchos años; se habían dictado medidas claras al respecto ¡y aparece La Quina 40 minutos al aire! Desde hoy nadie puede aparecer más de cinco minutos en un mismo programa”. Terminó la junta y los asistentes se grabaron muy bien el mensaje: no se podía desobedecer a Zabłudovsky y había que tener cuidado con cualquier muestra de iniciativa periodística.

La venta de Imevisión: una amenaza largamente anunciada

Desde sus inicios, el gobierno del presidente Salinas afinó el rumbo neoliberal de la economía que su antecesor, el presidente De la Madrid, había elegido para el crecimiento del país. Consciente de que el aparato estatal era ineficaz por su gran tamaño, anunció un ambicioso programa de privatización para poner en manos privadas la mayoría de las industrias no estratégicas para el Estado. Arrancaron la privatización de la banca, de compañías mineras, de almacenamiento, aseguradoras, puertos; cerca de 80 empresas.

Los medios no fueron la excepción. El 14 de septiembre de 1990, el gobierno anunció en el *Diario Oficial*, la decisión de vender la red nacional encabeza-

da por el Canal 7 y el Canal 22 de la ciudad de México, así como el Canal 8 de Monterrey. La sorpresa fue que hasta entonces, los medios de comunicación sí habían sido considerados estratégicos para el Estado. Sin embargo, dentro del gabinete del presidente Salinas había diferencias de opinión. Para algunos, era un error privatizar los medios electrónicos porque representaban la ventana oficial al país y al mundo; el canal a través del cual podían difundir su mensaje. Los encargados de las finanzas estatales al interior del gobierno, en cambio, basaban su sugerencia de vender en los números. El costo/beneficio de mantener este sistema de información operando era negativo para el gobierno; además, se podría conservar el Canal 13.

Este último grupo ganó la discusión y prepararon los detalles para anunciar las bases para la licitación de los canales televisivos. Esta decisión, informó la Secretaría de Gobernación, formaba “parte del proceso de modernización y redimensión de las entidades paraestatales, y responde a las necesidades de una sociedad crecientemente plural y participativa que diversifica las opciones televisivas”.

Pero en enero de 1991, un grupo de 800 intelectuales solicitaron al presidente Salinas que no vendiera el débil e indefinido Canal 22 y que, en cambio, lo transformara en una televisora cultural con más potencia y alcance. El mandatario accedió un mes después y en junio de 1993, salió al aire el nuevo canal cultural, cuya señal se transmitía desde 1982 dentro de la televisión estatal. A diferencia de Canal 11, que ha operado bajo el régimen de permiso, el Canal 22 cuenta con una concesión a nombre de Televisión Metropolitana, S.A. de C.V., que comenzó a operar bajo la dirección del escritor José María Pérez Gay.

Una vez eliminado el Canal 22 del paquete, quedaban a la venta únicamente los Canales 7 y el 8 de Monterrey. No obstante, y atraídos por el potencial de la red nacional del 7, consorcios de medios extranjeros como los españoles Grupo Prisa, que edita el diario *El País*, y Grupo Zeta, que publica las revistas *Interviú* y *Tiempo*, más News Corp., del magnate Rupert Murdoch, manifestaron su interés en los canales estatales.

Para competir, Grupo Prisa buscaba asociarse con Clemente Serna Alvear de Radioprogramas de México, hijo del viejo socio de don Emilio Azcárraga Vidaurreta en los negocios de radio. Grupo Zeta y News Corp. estaban en pláticas con la familia de Domingo Mugira, poderoso cafetalero de Córdoba, Veracruz. La Ley de Inversiones Extranjeras, sin embargo, prohibía la participación de personas físicas o morales del exterior en la propiedad de los medios de comunicación, pero este obstáculo era salvable en función del reglamento de dicha legislación, que fue aprobado durante el sexenio salinista y que permitía una participación minoritaria.

Tal alboroto y la posibilidad de que entraran competidores importantes a la pugna por los canales estatales en venta, le cayó como bomba a Emilio Azcárraga. Él estaba de acuerdo con el esquema de privatizaciones emprendido por el presi-

dente Salinas, siempre y cuando éste no tocara sus intereses. En más de una ocasión, expresó a altos funcionarios su inconformidad sobre el proceso de desincorporación de los canales televisivos, pero éstos le respondían que no habría marcha atrás, que el presidente Salinas estaba decidido. Sin embargo, pasaron meses y no había señales de que se concretara el proceso de privatización. En parte, este retraso se debió a la necesidad de sanear financieramente a la empresa televisiva estatal que tenía una deuda millonaria y graves problemas financieros, así como regularizar los títulos de propiedad de los terrenos sobre los cuales se habían construido algunas de las repetidoras. También hubo que crear una empresa paraestatal independiente, TV Azteca, a través de la cual los permisos bajo los cuales hasta entonces habían operado los canales de Imevisión, se convertirían en concesiones.

Algunos analistas, sin embargo, atribuyeron la lentitud de los trámites a las presiones de Azcárraga. Durante los meses siguientes al anuncio, Azcárraga buscó cualquier oportunidad para hablar con el presidente Salinas; cuando el mandatario regresó de su tercera gira por Europa el 9 de julio, Azcárraga fue de los primeros en darle la bienvenida. El columnista político Miguel Ángel Granados Chapa, escribió en *La Jornada* en esos días: “Sin dejar de pugnar porque el Canal 7 le sea entregado a un grupo afín —como sería el de Veracruz, con quien el puente es el candidato a senador Miguel Alemán— la estrategia de Televisa, hasta ahora exitosa, consiste en demorar la desincorporación, por lo menos hasta después de octubre” cuando la empresa normalmente cierra los contratos anuales de publicidad. Alejandro Burillo, vicepresidente ejecutivo de Televisa, incluso aventuró a decir poco antes del comentario de Granados que el único riesgo que podría existir con el nuevo dueño de los canales estatales es que “se fueran por la opción de captar audiencia a través del amarillismo”, sugiriendo que se podría repetir el esquema de inicios de los setenta entre TSM y TIM.

De cualquier manera, el gobierno decidió seguir adelante con la venta y no sólo eso, el 6 de abril de 1992, para hacer más atractiva la puja y ante la presión de los pragmáticos al interior del gabinete, se anunció que sumaría al paquete de medios en venta la red nacional del Canal 13 (168 estaciones de TV afiliadas), el periódico *El Nacional*, Compañía Operadora de Teatros (Cotsa, una cadena de más de 100 salas de cine) y los Estudios América, de producción cinematográfica.

El gobierno aseguraba que con la venta de estos medios se redefiniría el papel del Estado en la comunicación sin dejar de cumplir con las obligaciones de regular las concesiones, garantizar la libertad de expresión, proteger los derechos de los comunicadores y crear condiciones para su desarrollo. En agosto, la Secretaría de Hacienda informó que la licitación para los canales de televisión se llevaría a cabo en el primer trimestre de 1993. Por influencia de Azcárraga o no, la venta del paquete de medios se llevaría a cabo tres años después de anunciada. Un proceso que causaría controversia.

Azcárraga tenía muchas “grandes pasiones”. Algunos dicen que su amor más grande era el que sentía por la música, sobre todo la ópera; otros dicen que por las bellas artes, en particular, los pintores mexicanos; otros argumentaban que cuando más feliz se sentía era cuando veía al América ganar en el Estadio Azteca. Cada una de estas afirmaciones parece provenir de personas involucradas con las áreas en cuestión. De hecho, Azcárraga disfrutaba compartiendo aquello que le causaba entusiasmo, pero, cuando no estaba en compañía de estas personas, rara vez hablaba de Verdi, Tamayo o Zague. En breves palabras, su mayor pasión era pasarla bien.

A veces parecía casi tanto *bon vivant* como hombre de negocios. Le encantaban las largas comidas aderezadas con tequila, en las cuales solía charlar y bromear con los intelectuales de más alto nivel; amaba correr en su Harley-Davidson por los terrenos cercanos a su casa de la ciudad de México; le encantaba comer palomitas en los cines de Los Ángeles; disfrutaba bailando con sus jóvenes acompañantes. Pero, más que nada, amaba el mar. Adoraba pasar el tiempo, descalzo y en pantaloncillos, en sus yates, bien sea recibiendo a sus amigos, observando a las ballenas o, sencillamente, relajándose.

Los yates de Azcárraga eran de los mejor diseñados y de los más envidiados en el mundo. Después de comprar el *Caribe III* a principios de los setenta, hizo negociaciones, vendiendo sus barcos grandes para comprar otros aún más grandes. En 1981, encargó, no uno sino dos nuevos yates, el *Azteca* y el *Paraíso*. Ambos tenían 46 metros de largo, cupo para 12 pasajeros y 12 tripulantes, y un costo supuesto de \$11 millones de dólares cada uno. Uno era para usarse en el Mediterráneo, el otro para el Caribe; de esta manera, Emilio podría vacacionar en el mar de su elección con sólo un aviso de último momento. Idénticos en diseño, ambos eran escaparates del estilo *avant garde*, el cual se convirtió en el común denominador de todos los barcos de su propiedad. Pero no pasó mucho tiempo antes de que a Azcárraga lo invadiera el vehemente deseo de adquirir embarcaciones de mayor velocidad. El *Azteca* y el *Paraíso* no viajaban entre puertos e islas con la rapidez que él quería.

En 1986, él y George Nicholson, su compañero de navegación y corredor de yates, anunciaron una competencia de diseño, invitando a participar a cuatro de los diseñadores más importantes del mundo. Según las instrucciones de Azcárraga, el nuevo barco debía tener una capacidad mínima de 25 nudos. Debía ofrecer la mejor vista posible a los pasajeros, lo que requería un diseño en el que se utilizara una gran cantidad de cristal. No era necesario que tuviera cupo para más pasajeros, pero sí un mayor número de tripulantes. Para facilitar la llegada de los invitados y el reconocimiento de futuros lugares dónde anclar, también sería conveniente que el yate pudiera albergar a un aeroplano ligero.

La competencia, el diseño completo y la construcción requerirían cinco años, por lo que, mientras tanto, Azcárraga compró un yate ya existente, de 53 metros, y lo nombró *Lady Azteca*. Durante la etapa de diseño se acostumbra que los propietarios de yates acaudalados soliciten mobiliario de muestra, o incluso maquetas a escala completa de los interiores del barco; pero Azcárraga fue un paso más allá. Hizo que el ganador de su competencia, Martin Francis, se tomara un tiempo para remodelar y redecorar el *Lady Azteca*, como una prueba para el barco más grande que construiría. Aun así, contaba con aspectos únicos propios, que incluía una cubierta superior enorme y renovada para tomar el sol. La mayor parte del tiempo, Azcárraga la mantenía libre del desorden: un vasto espacio vacío en el cual podía relajarse y reflexionar a solas. Pero el espacio podía duplicarse para convertirse en una discoteca o incluso en una pista de aterrizaje para helicópteros. Entregado en 1989, el yate renovado pronto se hizo famoso como barco de fiestas, en el cual grupos de treinta o más personas podían bailar cómodamente bajo la noche de la Riviera Francesa.

En una vida plagada de ironías, una de las mayores es que la principal pasión de Emilio Azcárraga contribuyó a llevarlo a la muerte. Como adorador del sol, no había nada que disfrutara más que descansar sobre la cubierta de sus yates. Argumentaba que ahí obtenía sus mejores ideas. Varias décadas de exposición al cálido sol de las latitudes subtropicales cobraron su cuota. En algún momento de fines de la década de los ochenta —en 1988, dicen las fuentes más confiables— Azcárraga se sometió a uno de sus exámenes médicos regulares en Los Ángeles, costumbre que instituyera varios años atrás, después de sufrir un ataque cardíaco. Se quejaba entonces de un lunar en la pierna. No estaba seguro de cuánto tiempo lo había tenido, quizá desde la ocasión en la que se fracturó un hueso montando a caballo; pero era antiestético y quería que se lo quitaran. Se descubrió que el lunar era canceroso. Emilio tenía melanoma.

Es sumamente raro que las personas, al menos las millonarias, mueran de melanoma. En estos casos se realizan operaciones relativamente sencillas para quitar el área cancerosa y remplazar la piel con un injerto de otra parte del cuerpo; y la tasa de éxito es alta. Aún es un misterio por qué se permitió que esta enfermedad tan factible de tratarse se convirtiera en la causa de un padecimiento mucho más serio. Algunos allegados a Emilio han concluido —correcta o incorrectamente— que su médico personal, el doctor Monroy, fue negligente al no detectar el lunar y hacer que lo trataran en una etapa inicial. Parece ser que el melanoma estaba bastante avanzado cuando lo descubrieron.

Por un tiempo, Emilio gozó de un espacio para respirar. Con la combinación de la buena suerte y el tratamiento, su mal no empeoró de inmediato. Pasarían siete u ocho años de remisión antes de que comenzara a sufrir por la diseminación de tumores secundarios. Mientras tanto, empezaría a tomar decisiones cruciales relacionadas con su imperio de medios: su expansión, la cual intentaría

acelerar mediante una cadena de decisiones rápidas, y algunas veces apresuradas, y su continuidad futura. Esto significaba que debía elegirse a un heredero.

El enamoramiento de Emilio con la navegación en yate le causó también problemas de corto plazo; pero éstos pueden describirse más bien como aventuras. Un verano, él, sus 16 invitados y su tripulación tuvieron que ser rescatados por un barco pesquero mientras el *Paraíso* quedaba varado en la rocosa costa de Maine. Afortunadamente, la guardia costera de Estados Unidos logró salvar la embarcación.

De un impacto más duradero fue la decisión de Azcárraga de desarrollar una marina para megayates, poco antes de que una recesión global hiciera que los megarricos del mundo llegaran a sentirse en aprietos. El alcance y la ambición de la idea eran típicos de Azcárraga. Igual que, unos 20 años atrás, había comprado un equipo de fútbol y después construido un estadio colosal para que este y otros equipos jugaran en él, así se comprometió a construir una bahía exclusiva en Nueva York, sin precedente en Estados Unidos, para alojar sus yates y los de sus amigos del jet set. De nuevo, planeaba financiar el proyecto él mismo.

La idea surgió a principios de los ochenta, cuando, con su amigo George Nicholson, Azcárraga terminó de cruzar el Atlántico en el *Azteca*. A su llegada a Nueva York, no encontraron ningún lugar conveniente dónde dejar anclado el barco. El muelle con el que contaban, la World's Fair Marina, estaba cerca del aeropuerto LaGuardia, lo que no sólo provocaba que el lugar fuera ruidoso, sino que exponía a su yate a una fea rociadura de hollín proveniente de los aviones. Nicholson y Azcárraga soñaban con una marina estilo europeo que fuera atractiva para los aficionados a los yates y estuviera accesible al centro de la ciudad. A fines de 1984, fundaron Watermark Associates para desarrollarla, con Azcárraga como socio mayoritario. Milagrosamente consiguieron una ubicación de hecho en Manhattan.

El sitio ideal era una ensenada natural cerca de la orilla sur de la isla, al pie del World Financial Center. Era propiedad pública, y la propiedad pública significa problemas, así que Azcárraga contrató a Peter Kiernan, un experimentado abogado que sabía cómo negociar en el laberinto de la burocracia política de Nueva York, como su puntero para el proyecto. "El acertijo político", declaró más tarde Kiernan al *Washington Post*, "era: ¿cómo poner los juguetes de los ricos en la tierra de los pobres? Y la respuesta es hacerla accesible al público." En otras palabras, se trataría de una marina abierta. Todos, desde turistas hasta corredores de bolsa de Wall Street en su descanso de comida, podrían caminar junto a los barcos, extender el brazo y tocar su proa si lo deseaban.

Al gobierno municipal le entusiasmó la idea, pero la política requería que se publicara una solicitud de propuestas, lo cual significaba un retraso. Resultó que otros 11 licitadores lanzaron su sombrero al ruedo; y eso significó un retraso mayor. Uno de los equipos licitadores incluía a un agresivo abogado, quien,

según sospechas de Watermark, fue la fuente de un feo rumor de que Azcárraga era narcotraficante. Puesto que muchos de los funcionarios del municipio no sabían quién era Azcárraga, el rumor tenía que investigarse: otro retraso. Por fin, Watermark ganó la competencia. La marina que propusieron, North Cove Harbor, proporcionaría embarcaderos para 26 yates de 24 a 45 metros de largo. Costaría unos \$15 millones de dólares y sería la mejor marina del mundo.

Para ese entonces había llegado el otoño de 1987. Las buenas noticias eran que el mercado mundial de los megayates experimentaba una curva de crecimiento exponencial. Tan solo entre los propietarios estadounidenses, en 1986 había 80 megayates de más de 30 metros, y estaban en construcción 49 más. Debido a los adelantos en la comunicación vía satélite, los directores de empresas estadounidenses, los magnates europeos y los jeques árabes encontraban que podían realizar sus negocios igual de bien en sus barcos que en sus oficinas. De hecho, un yate era un muy buen lugar para tratar con un socio de negocios potencial, pues éste estaba prisionero mientras se permaneciera en el mar.

Las malas noticias se dieron el 19 de octubre. El mercado de valores de Nueva York se derrumbó. Seis meses después, justo cuando se esperaba que Watermark firmara un contrato de arrendamiento a 50 años con las autoridades municipales, empezaba, en forma furtiva, una recesión económica. Azcárraga no se dejó amilanar. Estaba gastando su propio dinero y sus bolsillos eran grandes. Más adelante, ese mismo año, la revista francesa *L'Expansion* lo señalaría como uno de los 200 hombres más ricos del mundo y el tercero más rico de México. Además, estaba demasiado enamorado de su sueño de llegar a un muelle en Manhattan, después de una travesía desde Antibes, y bajar por la pasarela para caminar tres minutos y comprar un emparedado de pastrami.

El desafío era ahora encontrar inquilinos. Nicholson propuso que la bahía se pagara por sí sola, con la venta de embarcaderos a entre \$1.2 y \$2.5 millones de dólares cada uno; un precio no demasiado alto si se toma en cuenta que los propietarios de los megayates suelen gastar un millón de dólares al año sólo en el mantenimiento. Al igual que una ubicación cómoda y ostentosa, los atracaderos proporcionaban enchufes para electricidad, agua potable, el sistema de drenaje municipal, líneas telefónicas múltiples y TV por cable. Los usuarios podrían contratar servicios adicionales, incluyendo el de seguridad, el secretarial, mensajeros, tintorería y renta de películas. Se anunciaba como la marina más adelantada del mundo. Por atracadero, ciertamente era la más cara.

Para entonces, John Gavin formaba parte de la nómina de Univisa, por lo que Azcárraga pensó que bien podía incorporarse al proyecto; el estilo cortés del ex embajador ayudaría a mitigar cualquier dificultad en la construcción y tal vez también atraer compradores. North Cove no era el único proyecto marítimo en el cual Gavin, que sirvió un tiempo en la Marina estadounidense, participaba. Emilio se preguntó un día: ¿qué sucede con los portaaviones una vez que dejan de dar servicio activo?, y pidió a Gavin que averiguara cómo se podía comprar uno.

Azcárraga pensaba que sería muy buena idea convertir un viejo portaaviones en un centro comercial flotante que navegara entre distintos puertos del Mediterráneo. Desde luego, el proyecto no se realizó.

En junio de 1988, como presidente de Watermark, Gavin dio una conferencia para anunciar el proyecto. El puerto abriría el siguiente verano y proporcionaría un impulso importante a la actividad marítima de la ciudad. Exactamente un año y \$15 millones de dólares más tarde, North Cove abrió; fue inaugurada por Mario Cuomo, el alcalde de Nueva York. Pero no se había vendido ningún atracadero.

Un ejecutivo de Televisa declaró al *Los Angeles Times* que el problema fue que “Gavin no habría podido vender helados en Arabia Saudita”. Se trataba de una sobresimplificación, si no es que de un afán de encontrar un chivo expiatorio. Se contaba con que Nicholson, con sus contactos y clientes en el mundo de los yates, traería a la mayoría de los compradores. Su idea de que los propietarios de yates disfrutarían haciendo negocios en Nueva York desde el lujo y privacidad que sus barcos les proporcionaban demostró ser demasiado optimista. Pero el mayor problema fue el momento. La recesión que Azcárraga decidió ignorar —quizá por alarde— mantenía alejados a los poderosos; incluso Donald Trump, el rey de los bienes raíces de Nueva York, se vio forzado a poner a la venta su *Trump Princess*. Por último, un obstáculo burocrático impedía a Watermark comenzar a cerrar ventas oficialmente hasta junio de 1990. Para entonces, North Cove empezaba a mostrar alguna actividad, pero sólo en lo que respecta a rentas a corto plazo. Los ingresos del primer año —unos \$300 mil dólares— ni siquiera alcanzaron a cubrir los impuestos de Watermark.

El único consuelo para Kiernan y los demás fue que Azcárraga, que había financiado todo, rehusó quejarse. Continuó firmando cheques para cubrir las pérdidas anuales. Después de completar su primer viaje trasatlántico a un North Cove ya terminado, Azcárraga difícilmente podía contener su emoción por haber llegado al corazón de Nueva York sin tener que pasar por migración ni aduana, y vestido de la manera que le diera la gana. “No, Gastón”, dijo a su asistente Gastón Melo, “no tienes idea de lo que es llegar a Manhattan ¡en shorts!”

Azcárraga había tenido peores momentos. La dificultad de encontrar clientes para los atracaderos probablemente le recordaba con cuánta lentitud se vendieron los palcos del Estadio Azteca. Ese que alguna vez fuera un elefante blanco había demostrado ser un éxito resonante; tal vez sucedería lo mismo con North Cove. Pero esto implicaba más que hacer dinero. Azcárraga estaba enamorado del aspecto estético del asunto, lo cual lo llevó a vetar la propuesta de Watermark de que el puerto incluyera muelles flotantes para embarcar las provisiones. Su opinión era compartida por miles de visitantes diarios ansiosos por mirar boquiabiertos el número lentamente creciente de hermosos barcos.

En lo que a Gavin se refiere, en diciembre de 1989 renunció a Univisa; parecía que poco le quedaba por hacer y empezaba a sentirse inquieto. Nunca llegó a obtener para Azcárraga ese pinche permiso “fly-over”.

Unos seis meses después de que North Cove abrió, el sitio fue testigo de una boda. Transcurrido un cuarto de siglo desde su boda anterior, Emilio Azcárraga se casó por cuarta y última vez. La novia: Paula Cussi.

Fue una jugada improbable. En todo lo que respecta al romance, Azcárraga valoraba su libertad más que nada, y eso significaba la libertad de conquistar a cuanta mujer quisiera. Después del nacimiento de su hijo, se hizo la vasectomía, para asegurarse de que ningún embarazo no planeado lo forzara al matrimonio o le ocasionara una vergüenza en el ámbito social. Le gustaba jactarse con la frase machista de que nunca en su vida había usado un condón: con responsabilidad tomaba sus propias precauciones, y en el caso de las conquistas que también eran sus empleadas, antes de llevarlas a la cama hacía que el doctor Monroy las examinara para comprobar que no tuvieran ninguna enfermedad venérea. Otro amigo cercano de Emilio, el doctor Javier Barbosa, les enseñaba después la etiqueta social: cómo usar los cubiertos en la cena, qué copas se usaban para qué vinos y licores, etcétera.

Las tendencias de mujeriego de Emilio seguramente eran una fuente creciente de incomodidad para Paula. En el pasado, el acceso a la cuenta bancaria de su esposo y su confianza en su propia elegancia la armaron de la suficiente seguridad como para encarar sus aventuras. Con unas cuantas excepciones —como un abrigo de mink blanco que llevó al funeral de la hija de Emilio— Paula gastaba el dinero de él con buen gusto, en particular en lo que se refiere al arte. Era una estudiante rápida y había sido bien aconsejada por los Gelman, Bob Littman y otros. En una ocasión, un visitante alabó una pintura recién colgada en la casa que compartía con Emilio en la colonia Anzures. Era un original de Joan Miró.

“Es mi regalo de cumpleaños para Emilio”, contestó Paula. “El año pasado le compré unas mancuernillas de esmeraldas, y la pendeja de Lucía Méndez fue a la misma tienda y le compró exactamente el mismo par.”

Varias mujeres reclamaban abiertamente la atención de Emilio, quien evitaba que se le viera en público con ninguna otra mujer que no fuera Paula. Una notoria rival entre el personal de Emilio era Sandra Bernhardt, quien más tarde se casaría con el hijo de Cantinflas. Alta, delgada, de cabello oscuro y piernas largas, era exactamente del tipo de Emilio. En una ocasión, Bernhardt llegó a la inauguración de una exposición de Robert Rauschenberg, sabiendo que Emilio y Paula —junto con la crema de la sociedad mexicana— estarían ahí. Gaspar Rionda, coordinador de eventos sociales de Televisa, salvó las apariencias sacándola con rapidez por una puerta de atrás.

Al final, según parece, la riqueza y la elegancia no le dieron protección suficiente a Paula. Habían pasado veinte años. Tal vez ella sintió que al casarse con

Emilio podría por fin poner freno, al menos un poco, a sus infidelidades. En cualquier caso, es probable que para entonces el matrimonio tuviera sentido para Emilio, al estar consciente de que padecía cáncer: al casarse con Paula se aseguraría de que la mujer a la que había amado durante más tiempo tuviera un sólido derecho legal a exigir cualquier cosa que le dejara en su testamento. Le dio a Nadine el divorcio por el que ella vociferaba —por orgullo, durante mucho tiempo ignoró la solicitud de su tercera esposa, negándose incluso a tomarle las llamadas— y se preparó para su cuarta boda.

La ceremonia tuvo lugar a principios de 1990, a bordo del *Paraíso*. El cónsul mexicano en Nueva York, el ex presentador de televisión Agustín Barrios Gómez, era amigo de Emilio, y éste le pidió que él oficiara la ceremonia, asegurándose de que ésta cumpliera con la ley mexicana. Estaban presentes unos cuantos invitados, doce aproximadamente; entre ellos, la esposa y el hijo de Barrios Gómez, John Gavin, George Nicholson y dos amigos que a menudo pasaban los veranos con Emilio y Paula en sus yates, el experto en arte Bill Lieberman y la heredera de Revlon, Lyn Revson. No estaba presente ningún miembro de la familia Azcárraga.

La ceremonia se realizó por la mañana, después se sirvió una comida. Al terminar, Emilio se disculpó con su nueva esposa: tenía una reunión a la cual asistir en otra parte de Manhattan. Subió a su auto, manejó al centro de la ciudad y entró a un hotel. Esperándolo en una suite se hallaba una bella joven de pelo castaño.

Siglos de Esplendor y millones de inversión

Vestido de gala, Emilio Azcárraga presenció orgulloso la inauguración de la impresionante y rica exhibición que le había llevado tres años reunir. La ocasión no podía ser más afortunada: esa noche septembrina de 1990, el presidente mexicano Carlos Salinas de Gortari cortaba el listón inaugural de la exposición más completa de arte prehispánico, colonial y moderno del país; siglos de arte mexicano desplegados en 25 salas —5 mil metros cuadrados— del Museo Metropolitano de Arte de Nueva York.

Motivado por la mala imagen que había en el exterior sobre México tras la insultante corrupción que se evidenció durante el temblor, los insistentes reclamos de fraude electoral, las historias de narcotráfico que inundaban los periódicos estadounidenses y la difícil situación económica que vivían los mexicanos, pensó que había que hacer algo de gran impacto que ayudara a recuperar el prestigio de México a los ojos del extranjero, y el lugar para hacerlo era Nueva York.

“México: 30 Siglos de Esplendor” enseñaría al mundo vecino que México era otra nación, que tenía una historia y una riqueza cultural incomparable. “Nos

sentíamos maltratados por la prensa de todo el mundo... Tenemos una vida social, iniciativa privada, que ha sido maravillosa para sostener la vida en los tiempos difíciles, pero esto se había olvidado. El arte es una buena manera de recordarle a la gente los otros aspectos del país”, resumió Paula Cussi en una entrevista sobre el proyecto.

La paternidad de la idea fue exclusiva de Azcárraga, pero en el tejido de esta aventura hubo varios artesanos. El poeta Octavio Paz y el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez escribieron el guión por encargo de Azcárraga. Paz escribió los textos dándoles un sentido histórico y literario, mientras que Ramírez Vázquez se dedicó a la gestoría con las entidades oficiales y privadas. Hubo un tercero, Miguel Ángel Corzo, director del Instituto de Conservación del Museo Paul Getty en Los Ángeles, quien se encargó de hacer los trámites necesarios para la obtención de las piezas en los museos de México y de contactar a los museos en Estados Unidos para montar la exhibición. También fue el coordinador de la exhibición en Nueva York, San Antonio y Los Ángeles. Impaciente, Azcárraga acicateaba a todos los participantes para apurar la muestra. No podía creer que tuviera que esperar años y lidiar con dos gabinetes del gobierno mexicano antes de inaugurar la exhibición de 400 piezas (incluyendo dos obras prehispánicas que pesaban ocho toneladas: una serpiente emplumada de Tenochtitlan y una cabeza olmeca de Tabasco).

Una empresa de tal magnitud requeriría una fuerte inversión y aunque él estaba dispuesto a ser el principal patrocinador, en 1988 formó la Fundación Amigos de las Artes de México con sede en Los Ángeles, con el fin de recaudar los recursos necesarios para el financiamiento del multimillonario proyecto, que tuvo un costo aproximado de \$4 millones de dólares.

Además de recursos, Azcárraga tuvo que ejercitar su músculo político para convencer a las autoridades correspondientes de que otorgaran los permisos necesarios para que la exposición fuera posible. Las gestiones iniciaron hacia el final del gobierno del presidente Miguel de la Madrid y concluyeron ya con Salinas como presidente; aunque sus empleados se encargaban de las minucias burocráticas, él allanaba el camino en las alturas. En octubre de 1989, Azcárraga acompañó al presidente Salinas a su visita a Estados Unidos, y lo introdujo a un mundo poco conocido por el presidente. En Nueva York, lo llevó al Consejo de las Américas y le presentó al millonario David L. Rockefeller. También lo invitó a una cena al Museo Metropolitano, e hizo que Octavio Paz y Víctor Flores Olea, director del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), volaran para estar presentes. Aprovechó la ocasión para plantear los detalles de la planeada exhibición y quejarse de la resistencia que algunas autoridades habían mostrado ante la posibilidad de que varias piezas del patrimonio nacional abandonaran el país temporalmente.

Al final de cuentas, Televisa aportó cerca de la mitad del presupuesto total para echar a andar los “30 Siglos de Esplendor”. Un desembolso que puso los

pelos de punta a sus socios. Rómulo O'Farrill, quien no entendía la razón de esta exhibición, incluso espetó un “estás loco, Emilio”.

Algunos críticos de arte mexicano, como Raquel Tibol, desaprobaban la selección que se hizo para montar la muestra. En su opinión, se omitió a talentosos pintores mexicanos como Roberto Montenegro, Juan O'Gorman y Fermín Revueltas y se privilegió a Rivera por encima de Orozco y Siqueiros. “En general, creo que se pretende dar una imagen tranquila, lo menos perturbadora posible. Digamos que los del Met no arriesgaron su prestigio”, comentó Tibol a la revista *Proceso*, no sin antes reconocer la importancia de la exhibición.

Pese a las críticas, al concluir 1991 —la exhibición cerró en la que sería su última estación estadounidense, Los Ángeles, el 29 de diciembre— la muestra itinerante había arrastrado a más de un millón de visitantes a los museos de Nueva York, San Antonio y Los Ángeles; otros millones más leyeron sobre ella en las revistas *Time* o *Newsweek* y en decenas de periódicos. “México: 30 Siglos de Esplendor” fue la tercera exhibición más visitada en la historia de Estados Unidos. El presidente Salinas voló tres veces a Estados Unidos a cortar el listón como deferencia a este empresario que había invertido en la imagen de México. Azcárraga, por su parte, cosechó un superávit en capital político que le serviría más adelante. Como sugirió el crítico de arte neoyorquino, Mark Stevens, en un artículo para la revista *Vanity Fair* sobre la exposición: “No se puede dejar de sospechar que otra vez el arte está siendo usado para las relaciones públicas”.

El interés de Azcárraga en el arte se había convertido, desde hacía tiempo, en una especie de motor. Junto con Paula Cussi, Azcárraga tenía tres colecciones importantes: una de arte moderno mexicano con obras de Rivera, Kahlo, Siqueiros, Orozco y Toledo entre los más conocidos (tenían algunos Tamayos, pero los vendieron); una de maestros europeos de la pintura moderna, incluyendo a Picasso, Miró, Balthus; y una tercera de arte moderno estadounidense con representantes como Rauschenberg, Hockney y Jasper Johns.

A Azcárraga no sólo le gustaba coleccionar pintura. En esa búsqueda por pertenecer a la nobleza cultural del mundo, también se convirtió en uno de los más activos promotores de arte en el país. Incluso participó en la creación de dos museos: primero el Tamayo, que tuvo que dejar en manos del Estado, y luego el Centro Cultural/Arte Contemporáneo (CC/AC), que se convertiría en el museo privado más importante de la ciudad de México. Aunque la principal promotora de este espacio fue Cussi.

A mediados de los ochenta, Televisa jugaba con la idea de construir un nuevo complejo de oficinas al sur de la ciudad que incluiría espacio para establecer un museo de arte (lo cual nunca ocurrió). Al mismo tiempo, el curador de arte Robert Littman preguntó a Azcárraga si podía darle el edificio que se había construido como Centro de Prensa durante la Copa Mundial de Fútbol para trasformarla en museo. La idea inicial había sido vender esa construcción, pero Azcárraga

decidió conservarla y consintió la idea de Littman. Un grupo de arquitectos desarrolló un costoso proyecto para la conversión del edificio, pero Littman sólo dijo “tiren las paredes y déjenlo como está”. El costo final fue de únicamente \$35 mil dólares y Littman obtuvo lo que llamó “un espacio crudo”. La gente se sorprendió, pero Littman decía que un *look* de bodega (como se podía encontrar en el Soho de Nueva York) era exactamente lo que quería: un espacio neutro con mucha luz natural.

Aunque estaba de acuerdo con el proyecto, Azcárraga no estaba interesado en seguir día a día los detalles del museo. Puso entonces a Cussi al frente y a partir de entonces, Littman como director, tendría que acordar con ella. Paula conocía muy bien el mundo del arte para esas fechas y también había aprendido a negociar para conseguir lo que quería dentro de la estructura de poder de Televisa —anuncios de promoción, por ejemplo— donde El Tigre se había asegurado de que la respetaran. Esta posición también le dio su propia identidad y fue construyendo su reputación al interior de la empresa.

Tras un esfuerzo de equipo que incluyó a Littman en la batuta, Ana Zagury, la curadora en jefe, Magda Carranza y Lucía García-Noriega, entre otros, el CC/AC abrió sus puertas en 1987. De las largas paredes colgaban dos exhibiciones: una de fotos de construcciones del arquitecto Luis Barragán y otra de imágenes de la muerte. Pronto empezaron a desfilar en las galerías del Centro, artistas internacionales de renombre como Alexander Calder, Roy Lichtenstein, Dalí o Chagall. Sus exhibiciones no fueron sólo de arte contemporáneo sino que también intentaban involucrar al público con el arte antiguo; una tercera parte de sus exposiciones, de hecho, fue de arte anterior al siglo XX.

También se ponía gran cuidado en mezclar el arte mexicano con el internacional; lo mismo se veía una exhibición de la Virgen de Guadalupe que de La Familia de Giacometti. Conseguir estas exhibiciones, sin embargo, a veces era difícil. En una ocasión, en 1988, el CC/AC quería montar una exposición de Edvard Munch en el centro y sus directivos tuvieron que trabajar horas extras para convencer a los noruegos de que el arte de Munch sería devuelto sano y salvo. La reticencia de los noruegos se debía a que durante las Olimpiadas de 1968, el gobierno noruego envió una colección de arte folclórico que nunca fue devuelta. En los ochenta, los directivos de los museos tenían que trabajar lo doble para demostrar que eran profesionales y que cuidarían de las obras extranjeras.

Con todo, el museo se convirtió en una institución cultural que exponía un promedio de cuatro importantes exhibiciones al año. Sus directivos clamaban que habían elevado los estándares locales en los museos públicos y privados respecto a lo que podía hacerse en términos de organización de las exposiciones, curación, obtener recursos e involucrar al sector privado.

El museo, sin embargo, no fue un éxito económico. El costo de montar las exhibiciones era mucho más alto que lo que podían recuperar, aunque hubiera colas enormes de estudiantes y público en general para entrar al museo. Othón

Vélez, que apoyaba con entusiasmo al CC/AC, le sugirió a Cussi que publicara una revista relacionada con el museo como una nueva fuente de ingresos que aliviara un posible déficit presupuestal. En 1991, nació la revista *Saber Ver* que ampliaba la información sobre las exhibiciones además de que ofrecía información sobre temas relacionados con el arte y la cultura. En 1997, *Saber Ver* tendría una circulación de 20 mil ejemplares que se distribuirían en el país e incluso en Miami, Los Ángeles y San Antonio. Pero la revista, que era bimensual, tampoco resultaría redituable. De hecho había una gran devolución de ejemplares e incluso corría la broma de que las pilas de más de 80 mil copias estaban hundiendo el edificio.

Ni el museo ni la revista hacían sonar la caja registradora; más bien, ambos esfuerzos formaban parte de ese ángulo filantrópico de Azcárraga tan poco conocido, de ese interés por masificar la cultura. Si no, ¿por qué dejar que los miércoles el público entrara al museo en forma gratuita? ¿Por qué mantener una revista con reducida circulación y casi nula producción de ingresos por más de cinco años?

12. Lanzándose al mercado

The National

Peter y Judy Price descendieron del avión que los transportaba de Nueva York a México. Ahí fueron recibidos por un hombre que hablaba buen inglés y que se hacía llamar doctor. El doctor condujo a la pareja a través del aeropuerto. No tuvieron que pasar por inmigración, no tuvieron que pasar por la aduana. Simplemente caminaron por una serie de pasajes vacíos y de pronto se encontraron en la calle. Un chofer los condujo a una limosina y los llevó apresuradamente a un elegante hotel en donde una soberbia suite les aguardaba y en la que el doctor les dejó, deseándoles un descanso reparador. El señor y la señora Price eran huéspedes del señor Azcárraga.

Peter Price era el editor del *New York Post* y se suponía que estaba de vacaciones en la isla caribeña de St. Barts, no en la contaminada ciudad de México. Durante una cena, Price había sido presentado a Azcárraga, quien le hizo a Price una pregunta que hacía tiempo deseaba hacer: “Todos los países tienen un periódico deportivo, excepto Estados Unidos. ¿Por qué?” Price le había explicado que era cosa del gusto del público. Los aficionados a un deporte seguían religiosamente a los equipos locales, que eran ampliamente cubiertos por los diarios de su localidad. También era cosa de logística. Un periódico de ese tipo necesitaría plumas reconocidas, numerosas corresponsalías, tecnología satelital y un inmenso esfuerzo de distribución. Costaría una fortuna. “Lo sé”, replicó Azcárraga. “Deberíamos hacerlo.”

Cuatro meses más tarde, Azcárraga lo llamó y le pidió que hiciera una escala en su viaje de vacaciones. Después de que hablaran, le pediría a su piloto privado que llevara a los Price a St. Barts. Un día antes de partir, Price visitó a Frank Deford, un veterano de *Sports Illustrated* y ganador de varios premios. Price le contó sobre la extraña invitación que había recibido de México.

—¿Tiene sentido un periódico deportivo nacional? —preguntó.

—No, jamás funcionaría —le respondió Deford. Pero Deford había estado buscando un cambio de escenario. Lo que Price sugería implicaba una especie de cruce entre las publicaciones para las que los dos trabajaban. Era sin duda una

perspectiva excitante, pero que producía cierto temor—. Creo que me interesaría— dijo Deford, pensándolo bien— pero es una posibilidad muy remota.

Un día después de su llegada a México, Price se encontró en una sala de juntas de San Ángel, con Azcárraga y algunos de sus asistentes más importantes, Fernando Diez Barroso, Alejandro Sada, Víctor Hugo O'Farrill, Alejandro Burillo y el hombre que lo había recibido en el aeropuerto, el doctor Javier Barbosa. Azcárraga empezó a hablar. “Como sabes, Peter, Estados Unidos es el único país que carece de un periódico deportivo. Tú estás en el ramo editorial y tengo entendido que el *Post* cuenta con una buena sección deportiva, así que quiero saber lo que piensas al respecto y cómo crees que se podría hacer”.

Price esperó escuchar algo más, pero sólo hubo silencio. ¡Ahí estaba! Un sueño todavía informe e incipiente y esperaban que él diera todos los detalles. Price suspiró. Luego de meses de planear y diseñar la edición dominical del *Post*, realmente necesitaba unas vacaciones. Palmeras, hamacas y cerveza fría era lo único que venía a su mente. “Vamos, hálame al respecto”, insistió Azcárraga, y Price vio que todos los ejecutivos lo miraban, esperando a que ese gringo dejara caer las perlas del conocimiento.

Price habló durante una hora. Les explicó cómo era el negocio de los periódicos en Estados Unidos, mientras Azcárraga permanecía sentado y absorbiendo cada una de sus palabras. Price les dijo quién era propietario de qué periódico, cómo se relacionaban los escritores y los editores, cómo funcionaba la distribución, cómo funcionaban las secciones deportivas, cómo debía verse un periódico deportivo a escala nacional, cómo debería incluir ediciones específicas por regiones. Terminó de hablar. Hubo una prolongada pausa. Finalmente Sada habló: “Nunca había visto a Emilio tan quieto durante tanto tiempo”. Todos rieron, luego el silencio.

Finalmente Azcárraga habló. “Estoy de acuerdo con todo lo que dices. ¿Cuánto costaría?” Price realizó algunos cálculos rápidamente. Para poder publicar el primer número, calculaba que de \$40 a \$50 millones de dólares. Para alcanzar el punto de equilibrio, en tres a cinco años, unos \$100 millones de dólares.

“¿Nada más?”, preguntó Azcárraga. “Bueno, necesitarías un editor”, respondió Price, y en seguida le habló de Deford. “Bien. ¿Algo más?” “No”, dijo Price.

“*Let's do it*”, dijo Azcárraga.

“Este ... quizá deba llamar a mi abogado”, dijo Price sintiéndose desfalleciente.

“Ustedes los gringos son todos iguales. ¡Siempre quieren llamar a sus abogados!”, dijo Azcárraga, moviendo la cabeza. “Está bien. Firmaremos mañana temprano.”

Mientras sus respectivos abogados trabajaban por teléfono, Azcárraga llevó a Price a comer al San Ángel Inn y durante dos horas conversaron de todo, menos del periódico. Price se preguntaba para qué diantres estaba él ahí, pero tam-

bién tenía el presentimiento de que con el apoyo de ese hombre, que irradiaba tal poder y magnetismo personal, podría lograr cualquier cosa. A la mañana siguiente, el contrato de diez hojas estaba listo. Price leyó cada renglón cuidadosamente. Azcárraga, como era su costumbre, ni siquiera lo miró antes de firmar, así que no notó la cláusula de separación anticipada que le daría a Price \$5 millones de dólares y que dos años más tarde le causaría un serio disgusto. Más tarde, Azcárraga comentó que deseaba que el periódico se llamara *Eco*, pero Deford no creyó que fuera una buena idea. Diez meses después, el 31 de enero de 1990, nació *The National*.

Entre los veteranos del periodismo de Estados Unidos, se recuerda a *The National* como un momento brillante, esplendoroso y efímero, cuando los mejores reporteros deportivos de la nación fueron congregados bajo la batuta del decano del periodismo deportivo y bajo los auspicios de un propietario con el que soñaban los empleados. También se recuerda como una idea que estaba condenada al fracaso desde el principio.

Estados Unidos estaba ya en una etapa de recesión y con la actividad publicitaria marchando a un ritmo muy lento, la industria editorial padecía las consecuencias. El apresurado lanzamiento de *The National* se complicó más por la tecnología utilizada, que era muy moderna pero poco conocida. A insistencia de Azcárraga y en contra del consejo de muchos, la cobertura de mercados se amplió aceleradamente, pasando de tres a una docena de ciudades en el término de un año, lo que puso presión sobre el personal y sobre las finanzas. Algunos en el periódico pensaban que la preparación de la gente de ventas publicitarias no estaba a la altura.

Además, el diario pasó por una verdadera pesadilla en cuanto a su distribución. Los costos hacían prohibitiva una red interna y sólo dos compañías tenían cobertura nacional: Gannet, que publicaba *USA Today* y que veía a *The National* como una amenaza a su sección deportiva, y Dow Jones, que publicaba *The Wall Street Journal*. Price logró que Dow Jones distribuyera *The National*, pero la necesidad de incluir resultados provenientes de la Costa Oeste implicaban que la impresión de la edición de Nueva York no pudiera comenzar sino hasta las 3 de la mañana. A su vez, cientos de paquetes de periódicos no alcanzaban a llegar a los camiones distribuidores. En los primeros meses, los lectores de Connecticut igual podían recibir el periódico sólo dos veces en una semana, así que muchos cancelaron sus suscripciones. Estas deficiencias fueron corregidas en gran medida, pero para entonces ya se había causado mucho daño a la imagen pública del diario.

Pero, más que nada, el periódico se empezó a producir prácticamente sin investigar el mercado potencial. El instinto de Azcárraga no estaba totalmente errado; además de contar con los mejores periodistas que el dinero podía comprar, *The National* hacía su aparición en un momento de creciente interés por los

deportes a escala nacional. Los fanáticos de los Chicago Bulls se multiplicaban en Nueva York, muchos residentes de Los Ángeles eran seguidores de los Miami Dolphins y así por el estilo. Pero un estudio de mercado seguramente habría mostrado que el nicho que no estaba cubierto ya sea por el canal ESPN, que daba resultados instantáneos, por *Sports Illustrated*, que ofrecía buena calidad en la redacción, y por los grandes periódicos, cuyas páginas deportivas incluían reportajes locales de fondo (contenido que fue aumentado en respuesta a *The National*), era un nicho demasiado pequeño para hacer viable un diario deportivo.

Antes de que fuera un negocio de Televisa, Azcárraga le ofreció a John Gavin una participación en el periódico. Cuando Gavin pidió ver el estudio de mercado, Azcárraga le dijo: “No tengo ningún pinche estudio de mercado”. Gavin prefirió mantenerse al margen.

Paradójicamente, *The National* era en muchos aspectos la antítesis de Televisa. El producto era ampliamente elogiado —por los críticos del medio y las encuestas a los lectores— por su estilo culto y bien informado. Era atractivo para la gente instruida. Deford manejaba su cuarto editorial sin que Azcárraga interviniera; en una ocasión sugirió que el periódico se vendería mejor si se dirigiera a un mercado un poco menos culto, pero lo único que impuso fue aumentar el número de imágenes. La moral del personal era alta gracias a los generosos sueldos que recibían y por el inigualable espíritu de equipo que prevalecía. Luego de diez meses, Azcárraga cedió ante la opinión de muchos en el sentido de que los problemas financieros se debían en parte a Price, así que llamó a Jaime Dávila, pero Dávila se adaptó bien al equipo y logró recortar costos con un cuidado que Deford supo apreciar.

Todos querían a Azcárraga, y no porque pagaba las cuentas de las madres enfermas o daba a sus empleados algún abrazo ocasional. Lo amaban porque primero los llenaba de entusiasmo y luego los dejaba hacer su trabajo. Emilio imprimió a todo el proyecto una mística singular que otros medios exacerbaban al publicar, previo a su lanzamiento, reportajes sobre el nuevo medio en los que se hablaba del discreto Azcárraga como “el hombre misterioso detrás de *The National*”.

Además, toleraba bien las bromas. En la fiesta de inauguración, uno de los empleados obsequió camisetas de boliche a sus colegas; todas tenían el nombre del destinatario grabado en la espalda, excepto la de Azcárraga, que ostentaba la inscripción: “Número Uno”. Azcárraga estaba encantado y se la puso de inmediato. A cambio, dio a cada uno de sus 280 empleados una moneda de oro de \$50 dólares para conmemorar el evento. Muchos reporteros bebieron champaña; Azcárraga prefirió tomar una Corona. En los dieciséis meses de existencia de *The National*, ninguno de sus empleados vio nada que justificara el mote de El Tigre.

Analizando el asunto en retrospectiva, Deford dedujo que *The National* parecía haber nacido para probar la convicción de Azcárraga de que un mexicano

podía tener éxito en el mundo de los negocios de Estados Unidos. Desde el principio, Azcárraga había dejado claro que si bien le molestaba la ignorancia y la soberbia de Estados Unidos hacia México, también le importaba mucho la opinión de los estadounidenses. Esto quedó claro cuando, al encontrarse por primera vez en la ciudad de México, con una sonrisa Azcárraga preguntó a Deford, “Entonces, cuéntame, ¿qué dicen allá sobre ‘el mojado’?”

El inevitable fracaso de *The National* era apenas el tercero de una serie de negocios frustrados que Azcárraga padecía en el mundo de los deportes, cada uno representando para Televisa un costo de decenas de millones de dólares. Las relaciones con la Federación Mexicana de Fútbol (FMF) se encontraban en su punto más bajo, con el rompimiento del monopolio de las transmisiones de Televisa con los clubes más importantes, y con la participación de México en la ronda eliminatoria para el Mundial de 1990, frustrada por el oprobioso escándalo conocido como “el caso de los cachirules”.

No es así como se suponía que deberían ser las cosas. Durante tres décadas Azcárraga había alcanzado un control creciente sobre el fútbol, tanto a escala nacional como de los clubes individuales. Ayudado por Guillermo Cañedo, fue anfitrión de dos Copas Mundiales, se hizo amigo del dirigente del organismo mundial la FIFA, João Havelange, y se convirtió en el poder detrás del trono en la FMF. Algunos años después de que Cañedo dejara la presidencia de la FMF para ingresar a la FIFA, Azcárraga eligió a su sobrino Emilio Diez Barroso, como el hombre fuerte para suceder a Cañedo como presidente de su Club América. Cuando Rafael del Castillo empezó un reinado de siete años en la FMF, en 1981, la gente decía que sólo era el títere de Barroso. Muchos presidentes de clubes estaban también en los bolsillos de Televisa y aquellos que se resistían eran sometidos a diversas presiones. (Las posibilidades abiertas a Televisa eran infinitas, entre ellas estaba el intercambio de favores con los gobernadores de los estados.)

Con la FMF a su disposición, el Estadio Azteca, el Club América y desde los ochenta, el equipo capitalino Necaxa también, Azcárraga era el señor del deporte nacional preferido de una manera que no tenía paralelo en toda Latinoamérica, si no es que en el mundo entero. Era en general una situación tranquila y siempre lucrativa; Televisa pagaba una miseria a cada equipo por los derechos de transmisión y cobraba jugosas sumas por concepto de publicidad.

La posesión de El Tigre sobre el balón sufrió una zancadilla en mayo de 1988. Un joven reportero de *La Jornada*, Miguel Ángel Ramírez, obtuvo pruebas de que el equipo juvenil de México que se preparaba para los Juegos Olímpicos de Seul, no era tan joven como se suponía. Al parecer, no sólo las actrices de telenovela mentían sobre su edad. Incluso después de que Ramírez presentó un documento falsificado, Del Castillo estúpidamente retó a la prensa a demostrar que había habido un fraude. Aquellos periodistas que no recibían chayote de la FMF, se lanzaron a esa tarea. El jefe de deportes de Imevisión, José Ramón

Fernández, puso a su equipo a trabajar en el caso y reveló la existencia de varios cachirules más.

Guatemala, cuyo equipo había perdido ante México en un partido de calificación olímpica, protestó ante la autoridad regional, la Concacaf. Al parecer, Televisa suponía que la protesta no trascendería o que, si acaso, afectaría sólo al equipo olímpico (que no era una gran fuente de ventas publicitarias), así que dejó a Del Castillo a su propia suerte. Pronto, Carlos Carrera, secretario general de Concacaf, mostró a Ramírez de *La Jornada* una carta que probaba que algunos miembros de la FMF habían ofrecido a Concacaf una “gratificación” de \$50 mil dólares. La carta no podía relacionarse directamente con Del Castillo pero de cualquier forma la Concacaf, cuyo presidente Joaquín Soria Terrazas sentía una animosidad personal hacia Del Castillo, decretó una suspensión de dos años para el equipo juvenil de México, negándole su pase a las Olimpiadas. El asunto debió terminar ahí.

Sin embargo, Del Castillo, con una arrogancia típica de los ejecutivos al servicio de Azcárraga, voló de inmediato a Zurich para presentar el asunto ante la FIFA: seguro que el Tío João podía ayudar. Cañedo trató en vano de persuadir a Del Castillo de que dejara el asunto. El presidente de la FMF, que seguramente no olvidaba la facilidad con que México había sido electo sede para una segunda Copa del Mundo, trató de que se revocara la suspensión. Pero los cachirules en los equipos africanos y latinoamericanos habían plagado los torneos juveniles durante muchos años; algunos directores de FIFA querían hacer de México un ejemplo, extendiendo el castigo al equipo nacional. Cañedo hizo la mejor labor de cabildeo posible con sus colegas pero, quizás después de México 86, su reserva de capital político estaba a la baja. Se dice que el delegado de Colombia, Alfonso Senior, comentó a Cañedo: “Lo único que te importa es el negocio que Televisa va a perder”. Un comité especial votó por estrecho margen en contra de México, castigando a sus dos equipos.

El jefe de prensa de la FIFA comentaría más tarde a José Ramón Fernández que, más allá del deseo de sentar un precedente, “la prepotencia de los directivos mexicanos hizo estallar a la FIFA”. Del Castillo podía despedirse de la presidencia de la FMF mientras que, salvo la cobertura televisiva de equipos extranjeros, Emilio Diez Barroso y Emilio Azcárraga podían decir adiós a Italia 90.

Televisa estaba involucrada sólo tangencialmente en el asunto de los cachirules, pero la empresa estaba en el centro cuando la FMF hizo su declaración de independencia. Los rebeldes estaban encabezados por el orgulloso pero atrevido Emilio Maurer, principal accionista y vicepresidente del Club Puebla, y la dinastía colonial que buscaba destronar era la Casa de Azcárraga. Por lo menos así fue como el episodio se presentó en los medios. De hecho, Maurer y muchos de sus colegas sólo deseaban el tipo de relación entre el fútbol y la televisión que existía en la mayoría de los países, en los que los derechos se vendían por una suma razonable, no por cacahuates como sucedía en México.

Maurer y otros formaron una comisión para estudiar el asunto y concluyeron que los clubes estarían mejor si negociaran en bloque para luego dividirse las ganancias. En julio de 1989, 18 de los 20 clubes de la primera división votaron a favor de la iniciativa. Acostumbrados a pagar un promedio de mil quinientos dólares por transmitir cada juego, Televisa ahora tendría que pagar casi \$7 mil dólares y \$50 mil por cada final de temporada. Entre los 20 clubes, Emilio Diez Barroso del América y el presidente del Necaxa fueron los únicos que votaron en contra.

Parece que Televisa estaba recibiendo una dosis de su propia medicina. Pero la empresa devolvió el golpe rehusándose a hacer tratos con los equipos rebeldes. Con su poder de negociación mermado, la FMF tuvo que venderle a Imevisión. Tal vez las utilidades de la FMF no fueron tan altas, pero las pérdidas de Televisa fueron enormes.

Para el otoño de 1990 parecía que Televisa volvería a estar al mando. La presidencia de la FMF estaba por quedar vacante y el candidato de Televisa era Enrique Borja, el anotador del único gol de México en el Mundial de 1966. La labor de cabildeo de Diez Barroso parecía estar convenciendo a un número suficiente de presidentes para que dejaran de apoyar al candidato de Maurer, Francisco Ibarra del Club Atlas, y le dieran la victoria a Borja. En una muestra de presunción digna de Del Castillo, Borja ofreció una conferencia, anunciando que tenía asegurados once de los 20 votos. Imposible imaginar la sorpresa tanto de Borja como de Diez Barroso cuando, días después, fue Ibarra quien surgió con la victoria obtenida por once votos. Una vez más, según reveló *La Jornada*, Maurer había derrotado a Televisa con sus propios métodos, comprando dos votos cruciales para Ibarra con cheques por \$500 millones de pesos (\$170 mil dólares). Maurer asumió los puestos de vicepresidente de la Primera División y supervisor de la escuadra nacional y de los derechos televisivos. El fútbol estaba claramente fuera del control de Televisa.

Inicialmente, la situación era mala pero no crítica para Azcárraga. Los derechos sobre el equipo nacional, por ejemplo, eran un asunto menor, de momento. Luego del veto por el asunto de los cachirules, los ratoncitos verdes estaban en malas condiciones y perdían hasta frente a los gringos. Sin embargo, más adelante Maurer vendería los derechos sobre la escuadra nacional a Imevisión, la que cubrió todos los partidos celebrados hasta mayo de 1994, incluyendo las dos fases de calificación para el Mundial USA 94. La afrenta a la hegemonía de Televisa sobre el fútbol era ya alarmante. Algo debía hacerse. Alguien iba a pagar por ello.

Farsa y juventud

Mientras que la esfera deportiva estaba causando una serie de dolores de cabeza a Azcárraga, las cosas iban bastante bien para el negocio primordial de Televisa.

Entre 1987 y 1990 los ingresos de la compañía crecieron drásticamente, pasando de \$174 millones a \$677 millones de dólares. Bajo la conducción del presidente Salinas, la economía mexicana parecía estar en el rumbo correcto. Pero Televisa todavía tenía que ofrecer a los anunciantes motivos suficientes para comprometerse, y hubo muchas razones bajo las demográficamente sofisticadas formas de novela que se estaba produciendo en San Ángel.

El final de los ochenta presenció un cambio de prioridades en la fábrica de novelas, luego del regreso de Azcárraga de Estados Unidos. La apertura del equipo de producción promovida por Víctor Hugo O’Farrill tuvo un efecto duradero, ya que muchos de los nuevos elementos aplicaron su creatividad a las novelas y mejoraron su aspecto en general. Pero fueron las novelas más baratas y más comerciales que las de la vanguardia, las que mostraron el camino a seguir. En 1987-1988 dos novelas en particular causaron un enorme impacto en el diseño que seguiría el género en los siguientes doce años: *Rosa salvaje*, que marcó la perfección lograda por Valentín Pimstein en sus farsas tipo Cenicienta, mientras *Quinceañera* confirmó la potencial del mercado juvenil.

Lo genial de *Rosa salvaje*, que también marcó el largamente esperado regreso de Verónica Castro, fue que Pimstein la hizo funcionar en dos niveles. Para los espectadores menos cultos (la sirvienta de Pimstein, los “negros” de Azcárraga), la historia estaba concebida como una novela rosa, mientras que para los espectadores más instruidos parecía una comedia. Muchos de los toques que Pimstein introdujo como apoyos para una rápida comprensión de las relaciones entre los personajes, funcionaban simultáneamente como absurdas exageraciones: dos hermanas malvadas vestían y se peinaban igual, el auto de la “casa grande” tenía el escudo de la familia en las portezuelas, etc. Su principal colaborador, Carlos Romero, dio al guión un exagerado estilo de historieta. Esto, aunado a una sobreactuación, hacía que las escenas fueran traumáticas para algunos espectadores, pero ridículas y cómicamente melodramáticas para otros. Por supuesto, la división de los personajes era altamente maniquea: Verónica Castro tenía el aspecto de una muchacha ingenua del barrio, en playera, jeans, gorra y zapatos de lona, mientras cuatro actrices se turnaban para perseguirla como caricaturescas villanas.

Rosa salvaje capitalizaba la imagen que Verónica Castro tenía como “luchadora de clase humilde”. Como producto de exportación, alcanzó un éxito colosal similar al que tuvo *Los ricos también lloran*. En ocho años había sido vendida a 60 países, colocándose en segundo lugar con respecto a *Los ricos...* en la lista de ventas de Protele. Pimstein continuó en refinar su nueva fórmula clásica/fársica, aplicándola con gran éxito a su refrito de *Simplemente María*, con Victoria Ruffo (1989) —que tenía muy poco del realismo motivacional de la obra original de Perú— y las tres “Marías” de Thalía en los noventa.

La que ha sido llamada “novela juvenil” recibió un doble impulso cuando Víctor Hugo O’Farrill contrató a Carla Estrada y Palmira Olguín. Anteriormente

empleada de Conapo, la comisión de población, Olguín sentía inclinación por las cuestiones demográficas e imprimió en Televisa la necesidad de tener más programas dirigidos a la abundante población adolescente de México. La información que brindaba el instituto de investigación interno, encabezado por Rubén Jara, corroboraba la opinión de Olguín y persuadió a Azcárraga para que diera luz verde a más programas juveniles. Hasta entonces las novelas dirigidas al público infantil (como *Chispita*, estelarizada por Lucerito en 1982) eran sólo incidentales y las de jóvenes casi no existían. Olguín fue contratada para ayudar a desarrollar guiones y empezó trabajando con Estrada, quien había debutado como productora en el programa de pop *XE-TU*. En 1986, Estrada eligió al joven cantante puertorriqueño Chayanne en su primera novela, *Pobre juventud*, que abordaba temas como la rebeldía juvenil y las drogas y demostraba que Estrada tenía el toque comercial.

El siguiente trabajo de Estrada, *Quinceañera*, fue más largo y más cuidadosamente cultivado. Presentaba las aventuras de dos chicas de distintas clases sociales en los meses previos a sus quince años; a un joven galán Ernesto Laguardia; y una canción pegajosa (“¿Por qué mi cuerpo cambia día con día?...”) interpretada por el grupo juvenil Timbiriche. Pero la clave de su éxito estaba en sus estrellas, Thalía y Adela Noriega, que no tenían precisamente 14, sino más bien 17. Pero a las televidentes no parecía importarles, y probablemente animaba a los chavos a verla también. Por su manejo de problemas juveniles vigentes, como la violación y el embarazo juvenil, el drama de Estrada confirmó que con las novelas juveniles había nacido un impactante género.

Quinceañera efectivamente marcó la plataforma de lanzamiento de tres carreras. Estrada llegaría a ser la productora más exitosa de Televisa en los noventa, aunque, después de *Quinceañera*, Estrada cambió a los cuentos tipo Cenicienta y Luis de Llano Jr. apareció en escena. De Llano produjo siete novelas juveniles consecutivas, incluyendo *Alcanzar una estrella II* con Ricky Martin, la mayoría de las cuales eran estelarizadas por los talentos cultivados en Timbiriche, una escuela en sí misma que incluía a Thalía, Benny, Sasha Sökol, Eduardo Capetillo, Paulina Rubio y una sola representante morena, Bibi Gaytán. La misma Thalía llegaría a convertirse en el producto de exportación más lucrativa de Televisa. Noriega regresaría después de algunos años de exilio colombiano para luego llegar a ser la estrella más consistente en cuanto a ratings de finales de los noventa.

Como fenómeno, *Quinceañera* estuvo complementada por la aparición simultánea de lo que llegó a ser la revista más vendida de México y una de las más ampliamente distribuidas en América: *Eres*. Al igual que *Tú*, *Eres* era producto de Laura Diez Barroso, entonces conocida por su nombre de casada, Laura Laviada. Los chicos en las secundarias y prepas de todo México podían ahora leer acerca de Thalía y de Adela Noriega, así como de otros ídolos juveniles nutridos por Raúl Velasco y De Llano. En su cubierta, las estrellas femeninas

estaban siempre acompañadas por una pareja masculina, generalmente en un abrazo como si quisiera sugerir un club mágico de güeritos prendidos al que las masas sólo podían acceder comprando la revista. En ese entonces, los principales títulos relacionados con la televisión, *Tele-Guía*, *TV y Novelas*, *Tú y Ritmo*, estaban en manos extrañas, pero teniendo muy pocas opciones, continuaron con la línea editorial exclusionista de Televisa. *Eres* reveló las intenciones de Televisa de regresar al sector de las publicaciones. Su rápido éxito condujo a Laviada a lanzar un título *ad latere* el año siguiente: *Somos*, para lectores veinteañeros. Azcárraga, impresionado por sus esfuerzos, le permitió tener una participación minoritaria en ambos títulos.

A pesar de todas sus maniobras para atraer a la juventud de México, había algo más reactivo que proactivo en los esfuerzos de Televisa. Hollywood empezó a acercarse al mercado adolescente con su serie de películas “Brat Pack” unos cuatro años antes de la primera novela juvenil. Muchos espectáculos de Televisa, basados en videos, parecían una respuesta al fenómeno MTV. Incluso su estación de rock y pop, la WFM, parecía una copia pálida de una estación fundada un año antes: Rock 101, que fue el principal motivador del resurgimiento del interés por el rock entre los jóvenes mexicanos. Tal vez las tribulaciones financieras de la crisis eran en parte responsables de la inercia creativa, o la mayor preocupación de Azcárraga por la generación de dólares en Estados Unidos. Sin embargo, parece que al ser un monopolio, Televisa creía que podía darse el lujo de moverse a su propio ritmo.

Una vez que daba con una fórmula exitosa, la reciclaba una y otra vez. Esto se hizo evidente con el enfoque de Televisa hacia la música; de ahí la frecuencia con la que se endosaba la frase crítica de “Siempre lo mismo” al programa dominical de Raúl Velasco. Una crítica similar se llevó De Llano, quien luego de Timbiriche siguió con una serie de grupos que sonaban casi igual: Fresas con Crema, Chicos del Boulevard, Mestizzo, Curvas Peligrosas, Kabah, etcétera. Generalmente tenían éxito —con el programa de Velasco, las revistas de Laviada y Grupo Radiópolis detrás de ellos, ¿cómo podían no tenerlo? — pero sólo por 15 minutos. Sólo en ocasiones De Llano apoyaba a alguien realmente de talento, como Aleks Syntek, pero casi siempre prefería, o recibía instrucciones de seguir, el camino fácil.

“¡Queremos rock!”, proclamaban mientras tanto los grafiti en las paredes de las vecindades. En 1990, el gobierno de la ciudad de México finalmente hizo caso y concedió a la compañía Ocesa, de Alejandro Soberón, permiso para promover conciertos en el Palacio de los Deportes. Pero Televisa estaba encantada con su lucrativa rutina y continuaba prestando oídos sordos.

Este pecado de la complacencia eventualmente tendría sus efectos en las novelas de Televisa, que conducirían a una verdadera crisis de creatividad al tiempo que la competencia se acercaba peligrosamente.

Hacia noviembre de 1990, cuando Azcárraga sustituyó a Price por Dávila, estaba claro para Rómulo O'Farrill y Miguel Alemán que Emilio había apostado al caballo equivocado con *The National*. Las utilidades se habían proyectado con una circulación cercana a un millón de ejemplares, pero las ventas no conseguían subir por arriba de los 280 mil y la publicidad era escasa. Aunque los periódicos suelen tomar cinco o más años para alcanzar su punto de equilibrio, *The National* estaba perdiendo dinero tres veces más rápidamente de lo que Azcárraga había esperado —y en su insistencia, era Televisa la que estaba pagando la factura—. El 13 de junio de 1991, en su última edición, el periódico admitiría pérdidas de \$100 millones de dólares; la cifra real del daño ascendía a cerca de \$150 millones. O'Farrill, en particular, estaba encolerizado.

The National compendia diferencias más grandes sobre la expansión en general. La red de noticias ECO y los canales de Galavisión Europa y Latinoamérica estaban a años luz de producir utilidades y las oficinas de Televisa en el extranjero, en el Edificio de GM en Nueva York, en Fox Plaza de Los Ángeles y en Soho, el corazón de Londres, consumían grandes sumas por concepto de renta. O'Farrill y Alemán no compartían los sueños de Azcárraga de conquistar Estados Unidos y Europa. Lo que más molestaba a O'Farrill era lo del periódico; de los tres, se suponía que era él quien más sabía del negocio de las publicaciones —aunque *Novedades* sólo generaba pérdidas— y resentía el que Emilio apenas lo hubiera consultado acerca de *The National*. En ese momento, con 72 años, estaba cansado de los enfrentamientos con Emilio. Alemán, por su parte, ya había probado lo que era estar al frente de Televisa y ahora sus sueños lo llevaban hacia el Senado y a la presidencia de la República.

Azcárraga, por su parte, todavía tenía cosas que probar y demonios que exorcizar. Para entonces, los ingresos de Televisa eran diez veces lo que habían sido, en términos de dólares, cuando se fundó en 1973. Pero sus éxitos habían consistido mayormente en expandir el imperio televisivo que su padre le había dejado. Todavía estaba en busca del Gran Proyecto, el logro empresarial que le hiciera destacar por sí mismo. El Estadio Azteca lo había llevado cerca, pero todavía podía escuchar las humillantes palabras de su padre cuando, a media construcción, tuvo que recurrir a él en busca de rescate financiero. *The National* sólo se había beneficiado de los fondos de Televisa; en todo lo demás, había sido una operación independiente. Si fracasaba, debía haber otro proyecto y si ese otro fracasaba, otro, hasta que Emilio consiguiera hacer descansar el fantasma de su padre. Y tenía prisa pues, aunque muy pocos lo sabían, su cuerpo estaba habitado por un cáncer que podía despertar de un momento a otro.

O'Farrill y Alemán no iban a esperar para ver qué locura intentaría después. Deseaban salirse o querían que Emilio se saliera. O'Farrill empezó a planear esto último. Como la familia de Azcárraga poseía la mayoría de las acciones,

necesitaba un aliado. Creyendo (correctamente) que las hermanas de Emilio estaban igual de molestas con sus extravagancias y ya teniendo el apoyo de Alemán, O’Farrill se acercó a Carmela. Le dijo que estaba harto de la jefatura de Emilio y que entendía que ella sentía lo mismo. “¿Por qué no juntamos nuestras acciones y tomamos el control de la compañía?”, le sugirió. Quizá Carmela parecía una aliada en potencia; al poco tiempo expresaría sus propias intenciones de vender su parte. Pero O’Farrill calculó mal su lealtad. Carmela fue directamente con Emilio y le contó la propuesta de Rómulo. Emilio reaccionó diciéndole a O’Farrill que fuera a chingar a su madre; Televisa había sido siempre su empresa y lo seguiría siendo.

La sociedad tripartita que había conducido los destinos de la televisión mexicana desde 1955 había llegado a su fin. En un boletín de prensa fechado el 21 de enero de 1991, Televisa anunciaba la salida de O’Farrill y Alemán. Se supo que O’Farrill vendería su 24% a los Azcárraga, el hermano y la hermana de Alemán, Beatriz y Jorge, venderían su 7% y Alemán le entregaría su 11% a su hijo, Miguel Alemán Magnani. Al mismo tiempo, aunque no se anunció públicamente, Carmela se marchaba dejando su 16% de participación a su hijo Alejandro.

Para dar a Televisa una suma inicial para empezar a pagarle a O’Farrill, Carmela adquirió Cablevisión y Emilio compró todas las operaciones de video, entonces unidas bajo VideoVisa, más Radiópolis y las disqueras. (Nueve meses más tarde, Emilio fue persuadido de que Televisa debía poseer también Cablevisión, así que la empresa la recompró pagando un sobreprecio.) Televisa también entregó a O’Farrill algunas propiedades: casas, un avión, un yate y una distribuidora de autos. A su vez, Azcárraga dio a su hijo, Emilio Azcárraga Jean, un 10% de sus acciones, y en gratitud por lo años de servicio de Guillermo Cañedo, permitió que dos de sus hijos —Guillermo y José Antonio Cañedo White— adquirieran una pequeña participación a crédito. Por su parte, Othón Vézlez consiguió un lugar en el consejo. Completando la reorganización y preparándose para cotizar en la Bolsa, Univisa y 210 subsidiarias fueron agrupadas bajo un mismo techo: Grupo Televisa. La consecuencia neta dejó a la familia Azcárraga con 81% de las acciones de todo el conglomerado. Los observadores no pudieron dudar de quién estaba y seguiría al mando.

Al menos por el momento. Junto con su hijo y los Cañedo, El Tigre no alcanzaba la mayoría accionaria, con cerca del 40%. Su hermana Laura poseía el 32.5%. La futura solidez de Televisa dependía de que Laura apoyara cada decisión de Emilio. En esos momentos nadie dudaba que así sería. Nada había más cercano en México que la familia. Pero debajo de la superficie empezaban a gestarse las dificultades. Emilio no se llevaba bien con el segundo marido de Laura, Rudy Wachsman, a quien Laura había nombrado para el consejo. Al igual que Emilio, Rudy había estado en un internado en Estados Unidos y se consideraba cosmopolita. Como lo expresó un amigo mutuo: “Los dos pensaban que tenían todas las respuestas”.

Además, las grandes esperanzas que Laura había fincado en su hijo mayor, Fernando Diez Barroso, quien por mucho tiempo pareció ser el heredero aparente, se iban evaporando. En su ejercicio de reorganización ese mes de enero, Emilio nombró al hijo mayor de Carmela, Alejandro Burillo, como vicepresidente ejecutivo, es decir, la posición número 2. El hecho de que Alejandro y Fernando no se llevaran bien, para nada ayudaba. Ambos eran brillantes, muy trabajadores y bastante respetados. Parecía que el tío los animaba a competir por su “dedazo” presidencial.

Para complicar más las cosas, Emilio empezó a insinuar que su propio hijo, 20 años más joven que Fernando y 15 años más joven que Alejandro, podría ser el sucesor. Por varios años, Emilio Jr. —Emilio Chico, como se le conocía dentro de la empresa— había estado preparándose como ejecutivo junior en una estación de Tijuana. En enero de 1991, poco antes de que éste cumpliera 23 años, Emilio lo trajo a la capital y lo nombró vicepresidente de programación, dándole además un lugar en el consejo. En noviembre, Azcárraga volvería a contratar a Miguel Sabido para que instruyera a su hijo en los aspectos de la programación, diciéndole que su hijo “sería un día el presidente”. Pero pocos en Televisa creían que eso sucedería. Más bien, la sucesión parecía una carrera entre dos contendientes.

Otras cuestiones tenían prioridad. Con un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá a la vista, el presidente Salinas estaba animando a las grandes empresas a ponerse en forma, institucionalizarse y colocar sus acciones en las Bolsas de México y de Nueva York. Una compañía se volvería más eficiente si cotizaba en la Bolsa y sólo con eficiencia México enfrentaría el desafío de una competencia abierta por parte de los voraces conglomerados de los países del norte. Azcárraga ya había empezado a prepararse para su oferta pública primaria (IPO, por sus siglas en inglés) en 1990. La decisión de O’Farrill y de Alemán de salirse retrasó el acto, pero también lo volvió más necesario. Al adquirir las participaciones de ambos, Televisa tuvo que recurrir a préstamos que para el otoño llevaron sus deudas a \$417 millones de dólares. Puesto que una IPO se tardaría casi un año en su preparación, Televisa necesitaba un crédito puente para facilitar el proceso de pago a O’Farrill y Alemán. Cuando este crédito parecía difícil de obtener, Salinas, ansioso de ver a su amigo Emilio transitar sin problemas al mercado accionario internacional, le dijo a su amigo Héctor Hernández, presidente de Bancomer, que soltara la lana.

Para Azcárraga, la IPO era una cuestión difícil. Desde 1976, había considerado la idea en tres ocasiones, pero en su mayor parte como medida preventiva contra una nacionalización, amenaza que había quedado sepultada bajo la nueva política neoliberal. En cada oportunidad, los planes se habían ido abajo por devaluaciones del peso. Pero en una entrevista realizada en 1982, Azcárraga habló mal de la Bolsa Mexicana de Valores: “No funciona aquí, porque es sajona”

No abundó en el tema, pero uno puede imaginar que habría preferido un sistema que no obligara a las firmas a revelar tanto sobre ellas.

Ahora tenía motivos para cambiar de opinión. Uno de ellos era resolver las deudas adquiridas para pagar a O'Farrill. Pero después de eso, una emisión del 20 o 30% de las acciones le dejaría varios cientos de millones de dólares para jugar. Después de sus exuberantes gastos internacionales, que durante tres años le habían dejado pérdidas netas, ahora tendría dinero fresco para realizar nuevas inversiones. Además, el estatus institucionalizado que vendría con la IPO facilitaría el acceso a los créditos, impulsando todavía más la expansión de Televisa. Azcárraga ya tenía algunos proyectos en mente, desde nuevas oficinas centrales y experimentos con una televisión de alta definición, hasta participación accionaria en cadenas de televisión del extranjero y coinversiones con los gigantes de los medios en el mundo.

Finalmente, la IPO ofrecía beneficios intangibles: la presencia y la credibilidad en el extranjero que había buscado ganar con *The National*; una transparencia en las operaciones que daría confianza a posibles socios extranjeros; un nuevo apoyo, en la forma de accionistas independientes, que dificultarían al ala izquierda del PRI o a cualquier partido de oposición, cancelar cualesquiera de las concesiones de Televisa; y una especie de póliza de seguro de vida, para que hubiera un marco de normas que pudiera dar sustento a la empresa una vez que él se hubiese marchado.

Dado su estado de salud, esto último era crucial. Hasta esos momentos, su hijo mostraba menos aptitudes para el trabajo que para las chicas, el buceo, apoyar al Club América y tomar prestado el avión de su padre para viajar con sus cuates a Acapulco y Nueva York. Tres años más tarde, en una conversación informal, un periodista inglés preguntó a Azcárraga por qué había llevado a Televisa a la Bolsa. Con una sonrisa, Azcárraga replicó: “¿Ya conoce a mi hijo?” Si Azcárraga hubiera tenido algo de humildad, habría podido reconocer mucho de su propia caprichosa juventud en Emilio Jr. A pesar de haberlo hecho vicepresidente, dejaba en su hijo poco poder de decisión y en lo emocional seguía manteniéndolo a cierta distancia.

En suma, eran muchas las ventajas de cotizar en la Bolsa. Pero las desventajas también eran serias. Al tener que responder ante los accionistas, Azcárraga tendría menos posibilidades de obedecer a sus caprichos y a sus viejas lealtades cuando se le ocurriera alguna idea para invertir. No hacía mucho que Alejandro Álvarez Guerrero, quien le había ayudado a fundar Cablevisión 20 años antes, se acercó para pedirle que invirtiera \$5 millones de dólares en la línea aérea Aeromar, propiedad de su hijo, ya que el presidente de la República le había pedido que cubriera más rutas durante una huelga de Aeroméxico. Azcárraga insistió en dar el doble de esa cantidad por un 38% de participación en la línea aérea. Tales gestos de magnanimidad, que no reportaban beneficios al negocio fundamental de Televisa, difícilmente se repetirían en el futuro sin riesgo al precio de las acciones.

Azcárraga también debería presentar informes personales trimestrales a la comunidad de inversionistas. Tal vez esto era lo que más le molestaba. Siempre había protegido su privacidad y gobernado por decreto; ahora tendría que abrir su hacienda cada tres meses y dejar que los analistas gringos husmearan, escudriñando por la cocina y hurgando en sus cajones. Sin embargo, cuando Azcárraga vacilaba, Carlos Salinas le recordaba que una IPO de Televisa era una IPO para México.

La IPO

En el verano de 1991, Azcárraga voló a Inglaterra a recoger su juguete más grande. Aterrizó su Grumman en un aeropuerto de la costa sur y montó en un pequeño hidroplano que lo llevó al Estuario Solent, en donde el yate *Eco* le aguardaba. El hidroplano descendió, se aproximó a la cubierta de popa y fue depositado con grúa sobre el yate. Una vez que el señor estuvo a bordo, el navío emprendió la marcha por el Canal de la Mancha, alcanzando la impresionante velocidad de 34 nudos. No tendría que soportar más la parsimonia de recorrer el tramo entre Mallorca y Cannes a sólo 18 nudos.

Con 74 metros, *Eco* no era el yate más grande del mundo; el rey de Arabia Saudita y la reina de Inglaterra tenían embarcaciones de más de 120 metros. Pero bien podía ser el más moderno. Martin Francis había logrado la diferencia. Francis era un especialista en vidrio, había ayudado a construir la pirámide de cristal que domina el patio del Museo del Louvre en París. Sus innovaciones en *Eco* incluían las claraboyas de espejo, en forma de bulbo, que rodeaban la proa y la popa de las tres cubiertas del yate. Desde adentro, el diseño permitía una visibilidad máxima (los objetos interiores no se reflejaban en las claraboyas) y además daba a la embarcación un elegante aspecto futurista. Como necesitaba un diseño capaz de ofrecer una alta velocidad y de portar una avioneta, Francis había creado un yate cuya longitud fuera desproporcionada al modesto espacio habitable planeado; de esta manera, su cubierta principal era generosamente amplia y su silueta evocaba la de un navío militar, aspectos ambos que mucho complacían a Azcárraga. Como coincidencia, las máquinas de *Eco* habían sido diseñadas para usarse en jets de combate.

Azcárraga aportó algunas ideas centrales. La más original fue colocar la recámara principal en la cubierta superior, un área tradicionalmente reservada para el cuarto de controles del capitán. Otra tenía que ver con los interiores, para los que ordenó un estilo *art déco* como el del Hotel Mamounia, en Marruecos. Las características especiales de *Eco* también incluían dos lanchas rápidas, un bote y una motocicleta para excursiones. La embarcación sintetizaba la riqueza, el poder, la velocidad y, lo más importante, la juventud. Lo que Azcárraga había pagado por esta embarcación era un misterio, pero los comerciantes de este tipo

de yates calculaban su costo en \$45 millones de dólares (o, en moneda mexicana, unos 9 millones de salarios mínimos). Y decía no saber cómo gastar el dinero.

A tono con la línea del yate, que evocaba la de un crucero compacto y veloz, pronto Azcárraga lo mandó a la guerra. Con el cierre de *The National*, las relaciones con Dow Jones, la editorial de *The Wall Street Journal*, se habían deteriorado. Había la amenaza de unos juicios ya que cada parte acusaba a la otra de incumplimiento de los términos del contrato de distribución del periódico. Por coincidencia, las oficinas de Dow Jones en Nueva York estaban ubicadas en el World Financial Center, que daba a la marina de North Cove. Azcárraga, quien estaba en México en esos momentos, ordenó a su tripulación que llevara a *Eco* a Manhattan. Era tan grande que fue necesario utilizar un remolque para introducirlo en North Cove, en donde casi igualaba los 300 pies de longitud de uno de los lados de la bahía. Todos los días, grandes multitudes se congregaban para mirar el enorme yate y preguntarse quién podría ser el propietario. Ni los oficiales de North Cove, ni la tripulación daban información. El misterio estimulaba la conmoción. A Azcárraga no le importaba lo que la gente pensara; todo lo que quería era que los ejecutivos de Dow Jones, muchos pisos arriba, miraran a través de la ventana cada mañana y recordaran con quién estaban tratando.

En suma, *Eco* era un yate apropiado para un magnate global, que era precisamente en lo que Azcárraga estaba a punto de convertirse. Poco después, la revista *Fortune*, un árbitro internacional de los supermillonarios, publicó que Azcárraga junto con Carlos Slim, habían calificado como los primeros mexicanos en ingresar a su listado anual, colocándolos entre los 202 hombres de negocios más ricos del mundo.

La IPO de Televisa consolidaría su reputación, y era una maniobra arriesgada para Azcárraga debido a su falta de precedentes. Aunque ya un pequeño número de compañías latinoamericanas cotizaba en las bolsas, Televisa sería la primera del sector de los medios en exponerse a los rigores y a la apertura exigida de los mercados internacionales.

Mientras Azcárraga tomaba posesión de *Eco*, estaban en marcha los preparativos para la IPO. El banco Goldman, Sachs de Nueva York fue elegido para hacerse cargo, habiendo realizado con éxito la colocación de Telmex, el monopolio telefónico, en mayo. Barings, Credit Suisse, Paribas y S.G. Warburg también desempeñaron un papel importante. Sus analistas se reunieron no sólo con Alejandro Sada, su asistente Raúl López y Fernando Diez Barroso, sino con un joven legado de 30 años, José Antonio Cañedo White.

El segundo hijo del viejo socio de Azcárraga en el fútbol, Cañedo White tenía ya fama de genio de las finanzas. Había desempeñado un alto puesto en el banco estatal Nafinsa. Además, Cañedo White —y Nafinsa también, según fuentes confiables— había ayudado a Televisa con la compra de la participación de

O'Farrill. Impresionado, Azcárraga lo nombró miembro del consejo y presidente de VideoVisa, de la que ahora era dueño único. Además de trabajar en la IPO (algunos dicen que fue el cerebro creador), Cañedo White preparó una oferta pública para VideoVisa, para lanzarla como prueba.

Cuando una compañía planea salir al mercado, debe dejar claro para los inversionistas potenciales cuál es la naturaleza de su "historia"; es decir, de dónde viene y hacia dónde se dirige. Debe detallar la forma en que alcanzó el éxito, aclarar qué errores recientes fueron sólo excepciones y definir cómo planea generar mayores utilidades en el futuro. Para una firma extranjera que planea colocarse en Nueva York, la historia es crucial, ya que la mayoría de los inversionistas conocen muy poco acerca de las empresas fuera de Estados Unidos. La historia no sólo tiene que ser impresionante, sino fácilmente comprendida.

Televisa tenía una gran historia. Su presencia en el mercado era más fuerte que la de NBC, CBS y ABC combinadas. Durante 40 años había dominado la industria de la televisión mexicana, con un porcentaje de audiencia típico superior al 90%. Tenía tres cadenas nacionales y una cuarta estación en la ciudad de México para la que había planes de expansión a todo el país. Su fábrica de novelas de San Ángel producía programación de alta eficiencia económica, y en cantidades sin paralelo. Sus empresas de radio, discos, cable y revistas se alimentaban mutuamente de programas y talentos. El tener el Estadio Azteca y un par de equipos de fútbol, uso exclusivo del coso taurino más importante de México, una membresía en la OTI y la presencia de Cañedo en la FIFA, le garantizaban ganancias fáciles por concepto de programas deportivos. Además estaba expandiendo su presencia internacional, con enormes ventas de programas (casi 30 mil horas en 1990); vía ECO y Galavisión, que ahora llevaban a El Canal de las Estrellas a cuatro continentes; y a través de una inversión prevista de \$200 millones de dólares para adquisiciones y alianzas. Finalmente, Televisa mantenía una relación simbiótica con el partido que había gobernado durante más tiempo un país.

La historia tenía un escenario grandioso: México. Era un país que empezaba a mostrar nuevas energías; un país cuyo presidente educado en Harvard estaba planeando un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá que daría impulso al consumo; un país cuyo mercado de publicidad por televisión empezaba a despegar. Dichos factores habían ya contribuido a cuadruplicar los ingresos, en términos de dólares, desde 1987. Ahora, con *The National* clausurado y con los costos de arranque de ECO cubiertos en gran medida, los años de números rojos habían terminado: las utilidades netas y de operación estaban a punto de entrar en auge, al tiempo que las ventas anuales seguramente rebasarían la marca de mil millones de dólares de 1992.

Para que resultara efectiva, la historia tenía que contarse bien. Televisa tenía a las mentes más brillantes de Wall Street y de la ciudad de México, diseñando presentaciones que hicieran ver a la empresa —que había registrado pérdidas durante tres años consecutivos— como una gran oportunidad de crecimiento

presente y futuro. Pero Televisa tenía también a dos grandes relatores de historias propios.

Uno era Fernando Diez Barroso, quien todavía dirigía Univisa en Los Ángeles. Los banqueros y analistas que iban a hacerse cargo de la IPO le visitaron en la suite palaciega del piso 33 de Fox Plaza, en la Avenida de las Estrellas. Los visitantes se percataron enseguida de que Diez Barroso mostraba el sello de los ejecutivos de Televisa: afable, elegante, cortés, a veces distante e indiscutiblemente inteligente. Diez Barroso era un hombre alto, de aspecto juvenil, con poco más de 40 años, que mantenía un aire de misticismo como correspondía al representante de una empresa monolítica emergente, que nunca ofrecía más información que la estrictamente necesaria. La gente que visitaba a Diez Barroso lo encontraba sentado detrás de un enorme escritorio sobre el que no había una sola hoja de papel. El mensaje era claro: estaban en presencia de un hombre que daba órdenes, un hombre que no tenía necesidad de referirse a nada —toda la información que necesitaba estaba en su cabeza.

Diez Barroso impresionaba a todos aquellos que lo conocían, cuando describía las fortalezas de Televisa. Solía hacer unos trazos vigorosos sobre el pizarrón para ilustrar su integración vertical —su propiedad no sólo sobre las cadenas de televisión sino sobre la vasta mayoría de sus estaciones— y su integración horizontal, con una miríada de subsidiarias que se beneficiaban de la actividad central de la televisión y ayudaban a promoverla. Los mexicanos, poco acostumbrados a escenarios competitivos en la industria televisiva, tendían a tomar el cuasi-monopolio de Televisa como algo natural; pero para los oídos estadounidenses, una compañía así parecía demasiado buena para ser verdad. Según los inversionistas potenciales, en Estados Unidos no se habría permitido la existencia de un coloso como Televisa. La autoridad reguladora, la FCC, nunca habría dejado que una sola empresa fuera propietaria de dos cadenas nacionales, mucho menos de tres o cuatro. Las leyes obligaban a NBC, CBS, ABC y Fox a obtener la mayoría de sus programas estelares de otros productores, y limitaban la presencia de cada una en otros medios —como periódicos—, cosa que para Televisa era un derecho incuestionable.

Diez Barroso aseguró a sus visitantes que las relaciones de Televisa con Salinas y el PRI no podían ser mejores. La empresa no tenía riesgo alguno de que su cobertura o sus activos fueran mutilados. Era cierto que el gobierno planeaba privatizar el Canal 7, pero ese no era motivo de gran preocupación ya que, siendo una televisora pública, Canal 7 tenía una proporción de publicidad mayor a la que ameritaba por sus bajos índices de audiencia, gracias a las agencias gubernamentales y a empresas que servilmente buscaban los favores del gobierno. Por lo tanto, mientras Televisa afirmaba tener un 98% de la audiencia, estimaba que su publicidad correspondía apenas al 80%. Una vez privatizado el Canal 7, Televisa podía captar más del gasto publicitario, según Diez Barroso. Por lo menos, podía darse el lujo de perder 10 puntos de audiencia sin perder anunciantes, y los bo-

nos que ofrecía el Plan Francés seguramente lograrían disuadir a los grandes anunciantes de cambiar a una red rival. Más tarde quedaría demostrado que Televisa había exagerado estas cifras, pero Wall Street ya estaba convencido.

Oficialmente, Televisa recibía la privatización con los brazos abiertos. “Pedimos a gritos que esto suceda... ya que así vamos a demostrar lo que valemos”, decía Alejandro Burillo a *Expansión*. Pero cuando los periodistas no estaban presentes, aparecía una actitud distinta. En una convención para los gerentes latinoamericanos de la agencia McCann Erickson, Azcárraga dejó en claro lo que realmente pensaba acerca de los canales rivales: “Los dejaremos crecer un poco, y luego los aplastaremos”. Los ejecutivos estaban estupefactos.

“La única gente a la que no le gustan los monopolios es aquella que no tiene uno”, prosiguió Azcárraga. “En lo personal ¡los amo!”

Azcárraga, por supuesto, era el otro gran narrador. Se volvía inspirado y grandilocuente cuando tenía una audiencia cautiva, a veces para consternación de los banqueros que preparaban la IPO. En el “roadshow”, el recorrido de inversionistas institucionales que precede a cualquier IPO, Azcárraga generalmente encantaba a su audiencia con su modo franco y su humor un tanto picante y atrevido. Al menos, les aseguraba, una vez que lo conocían no lo olvidarían jamás. Cada reunión empezaba con Diez Barroso y una presentación detallada de Televisa, destacando su situación financiera y sus proyecciones. Seguía Azcárraga con una plática improvisada sobre el panorama general, describiendo a Televisa en su contexto mexicano y trazando paralelismos con las compañías estadounidenses. Luego vendría la avalancha de preguntas.

Una vez, en Nueva York, ante una audiencia de 40 manejadores de fondos, se pidió a Azcárraga que explicara su aseveración de que Televisa estaba mejor posicionada en su mercado que cualquiera compañía estadounidense. El problema con el negocio de la televisión en Estados Unidos, replicó Azcárraga, es que las cadenas no controlan su producción y tienen que comprar sus series principales de los estudios de Hollywood. Pero incluso los estudios no controlan sus productos. En Estados Unidos, prosiguió Azcárraga, es realmente el talento el que controla el producto —actores, actrices y cantantes de renombre que tienen tal peso que son ellos quienes deciden en realidad qué películas, programas y discos se van a producir.

Azcárraga citó a Steve Ross, el hombre que en 1989 había llevado a la Warner Brothers a una fusión con la editorial Time Inc. para crear el conglomerado de medios más grande del mundo: Time Warner. Azcárraga era, de hecho, un gran admirador de Ross y no eran muy distintos; ambos eran hombres carismáticos, visionarios, dados a los gestos grandilocuentes y a la generosidad hacia los pequeños.

“Steve Ross”, dijo Azcárraga a su audiencia, “es una de las leyendas más grandes de la industria del entretenimiento de nuestro tiempo. Es un brillante y emprendedor hombre de negocios. Sin embargo, si quiere que Madonna haga un

nuevo disco, tiene que ponerse de rodillas y rogarle”. Azcárraga hizo una breve pausa. “Bien, yo diría, ¡al carajo con Madonna! ¡Sólo es una cantante! ¡En Televisa fabricamos una nueva Madonna cada semana!”

Mientras que Azcárraga era encantador y divertía a los gerentes financieros de la costa Este, una imagen más siniestra emergía en la costa Oeste. El 10 de noviembre, el periódico *Los Angeles Times* publicaba un largo reportaje bajo el título de “El Tigre”. El artículo era el retrato de Azcárraga más extenso y mejor documentado que se había publicado hasta entonces, ya sea en México o en Estados Unidos. Circulado ampliamente entre los periodistas de ambos países, el reportaje se convirtió en una referencia para cualquier escrito sobre Azcárraga, después de la IPO, mientras expandía su imperio e incluso después de su muerte.

La nota retrataba a un hombre que monopolizaba a los medios, controlaba las noticias, daba forma a la cultura popular y manejaba “al mayor productor y exportador de programas del mundo entero”. Destacó su apoyo a la exposición “Esplendores de 30 Siglos” y el papel que había desempeñado en mejorar la imagen de México ante los ojos de Estados Unidos. Hablaba de su reservada prudencia. “La mitología de Azcárraga ha llenado el vacío de información”, dijo, pero sin propónerselo, contribuyó a su mitificación: Azcárraga a veces tomaba el Metro; Azcárraga perdió a una hija en un accidente automovilístico; Azcárraga nació el día que su padre fundó la XEW-Radio.

Sobre todo, el artículo creaba una singular imagen de *poder*. Ahí estaba un hombre a quien no había que desafiar, cuya palabra podía mover montañas o destruir la carrera de cualquier estrella, un hombre que destilaba arrogancia. Su prominencia política, cultural y económica en México quizás sólo tenía paralelo con el fallecido barón de la prensa y el cine, William Randolph Hearst, tomado como modelo para hacer *El Ciudadano Kane*. Tres semanas después de la aparición del reportaje, la revista *Broadcasting* empezaba un artículo sobre Univisa con las siguientes palabras: “El barón mexicano de los medios, Emilio Azcárraga, debatiblemente el hombre más poderoso de la televisión en el mundo...”

El 10 de diciembre de 1991, Televisa salió al mercado. Muchos se sorprendieron por la elevada calificación que obtuvo la firma: \$3.9 mil millones de dólares, casi el doble de un estimado citado en *Los Angeles Times* un mes antes. Pero la IPO había tenido lugar en el momento preciso. Seis meses más tarde habría sido un fracaso debido a la avalancha de IPO's que, bajo la inspiración de Salinas, inundaron el mercado de valores mexicano. Como estaba, Televisa se beneficiaba de una economía mexicana en ascenso, y de una recesión en Estados Unidos que llevaba a los inversionistas a mirar hacia el extranjero. Las naciones en desarrollo estaban de moda y con la “historia” tan atractiva de Televisa —su capacidad de producción, su posición monopólica, sus proyecciones financieras y la perspectiva del TLC— Azcárraga se encontraba en una posición envidiable. En suma, se obtuvo un total de \$863 millones de dólares —o unos \$809 millones después de los gastos, que eran muy elevados debido en parte a la insistencia de

Azcárraga de viajar entre una presentación y otra en su jet privado. De acuerdo con lo planeado, Televisa pagaría 90% de su deuda por la reorganización y todavía le quedarían \$450 millones libres.

Si alguna consecuencia negativa habría de tener la IPO, ésta sería intensificar la imagen de Azcárraga como un símbolo del creciente abismo entre los ricos y los desposeídos durante los años de Salinas. Se había supuesto, al menos por los analistas del mercado de valores, que la IPO ayudaría a contrarrestar las críticas, ya que ahora los mexicanos podrían participar en el crecimiento de Televisa mediante la compra de sus acciones. Pero ésa era una percepción muy primermundista del mercado de valores; el ingreso disponible de la vasta mayoría de los mexicanos era demasiado reducido para considerar siquiera la posibilidad de especular con acciones. Entre el común de los mexicanos, los pocos que salieron beneficiados pertenecían al sindicato blanco Sitatyr, puesto que ganaron un mes extra de salario cada año dentro de un esquema de reparto de utilidades.

A la vez, la IPO ofrecía información concreta a *Forbes* y *Fortune* para sus listas anuales de multimillonarios. Ciertamente, el siguiente verano *Forbes* anunció que la riqueza de la familia Azcárraga ascendía a \$2.8 mil millones de dólares y presentó una imagen muy halagadora del patrón. Empezaba la descripción: "Emilio Azcárraga podría ser el hombre más rico de Latinoamérica".

Limpiando la casa

Una vez que su padre hubo vendido sus acciones, los días de Víctor Hugo O'Farrill como el cacique de San Ángel estaban contados. La necesidad de darle continuidad a la IPO lo ayudó a sobrevivir otro año, pero todo estaba en su contra. Las cosas no habían sido las mismas desde que, a su regreso en 1987, Azcárraga despidió a su director financiero y puso un alto a las novelas vanguardistas. Al percibir las fisuras en la armadura de O'Farrill, Valentín Pimstein empezó a reportar directamente al patrón. Luego Azcárraga despidió a otro de los lugartenientes de O'Farrill, Carlos Murray, por dar subsidio a una agencia de artistas propiedad de O'Farrill y Luis de Llano, con fondos de Televisa San Ángel.

Durante los preparativos de la IPO, Televisa debía mostrarse como una compañía más institucional, así que se formaron varios comités, entre ellos uno para la aprobación de nuevos programas. La idea era promover una toma de decisiones menos centralizada, pero el efecto fue todo lo contrario. Ahora las novelas ya no eran elegidas por O'Farrill y su círculo, sino por un comité de diez encabezado por Azcárraga. En consecuencia, todo mundo opinaba, pocos estaban de acuerdo y Azcárraga tomaba sus propias decisiones —las cuales, en vista del centenar de cosas que debía atender, no siempre eran las mejores.

La salida de Rómulo O'Farrill dio a muchos, resentidos por el estilo dictatorial de su hijo, luz verde para empezar a desacreditarlo ante Azcárraga. El patrón había sido siempre susceptible a las campañas de rumores y en ocasiones quizá llegó a parecerle a Víctor Hugo que su mentor estaba conspirando deliberadamente para hacerle la vida difícil, como si haber presionado a su padre para que se fuera de Televisa no hubiera sido suficiente. Después de la IPO, Azcárraga invitó a los productores de San Ángel a hablar con él directamente sobre sus proyectos, sin tomar en cuenta a O'Farrill, cosa que lo enfureció. La gota que derramó el vaso tuvo que ver con una joven encantadora, quien era precisamente una de estos productores. Se trataba de Adriana Abascal.

Hay tantas versiones sobre cómo Azcárraga conoció a Abascal, como de por qué le llamaban El Tigre. Se dice que quien los presentó pudo ser Miguel Alemán, Guillermo Cañedo White, Jorge Galina o incluso Ariana, la hija de Azcárraga. Puede haber algo de verdad en cada versión. Ciertamente todos estaban impresionados por esta atractiva y vivaz joven veracruzana que quería ser actriz. La mayoría coincide en la época: después de que fue elegida Señorita México y antes de su participación en el concurso Miss Universo de 1989. Para prepararse para el gran evento, Abascal recurrió a Galina, en San Ángel, solicitando su inscripción en el Centro de Capacitación Actoral (CCA).

Casi de inmediato, Azcárraga se fijó en ella: alta, esbelta, de largas piernas y cabello oscuro, ésa era su combinación favorita, así que se prendó de ella y empezó a apoyar sus esfuerzos por alcanzar la corona de belleza mundial. Azcárraga puso a su servicio todas las instalaciones de San Ángel. Como hacía con sus primeras actrices, la mandó a Los Ángeles "para que mejorara". Un especialista en odontología le arregló los dientes, mientras modistos y estilistas de Beverly Hills mejoraban su imagen. Un entrenador la puso en excelente estado físico con tres horas diarias de rutinas, y un chef le enseñó a cocinar para que preparara verduras al vapor y otros alimentos libres de grasa. A pesar de los mimos, fue una época difícil para Abascal. A veces el riguroso régimen físico y la soledad a que estaba sometida la hacían romper en llanto. Después de todo, era una provinciana de 18 años apenas cumplidos, parte de una familia sin problemas económicos pero emparentada con gente de mucho más dinero. En el concurso para Miss Universo que se celebró en Cancún, Abascal obtuvo un decoroso lugar entre las cinco semifinalistas. El resultado quizá fue algo decepcionante porque la joven estaba considerada como una de las favoritas. Pero le aguardaba un premio más grande.

Luego del concurso, regresó a Televisa San Ángel a estudiar actuación en el CCA. Abascal también fue inscrita en el Star System, un nuevo concepto que Azcárraga había creado para cultivar a sus estrellas más prometedoras mediante lecciones adicionales de actuación impartidas por destacados directores de teatro y un entrenamiento físico más especializado, todo con la esperanza de producir a las futuras Marías Félix y Dolores del Río. Salma Hayek, amiga de Adriana,

también estuvo en el Star System. Salma ya salía con O'Farrill. En 1990, Abascal lo hizo mejor: empezó a salir con Azcárraga. Por el momento la relación se mantuvo muy en secreto ya que, después de todo, Azcárraga finalmente se había casado con Paula Cussi.

Como la consentida de Azcárraga, Abascal pronto aprendió que tenía cierto poder. Uno de sus maestros de actuación era el respetado director Héctor Mendoza, a quien le irritaba el hecho de que el teléfono celular de Adriana sonara con frecuencia durante la clase. Mendoza habló con Nancy Rothman, directora de Star System y le pidió que Adriana mantuviera su celular apagado. Rothman le informó a Abascal sobre la petición del maestro y ella corrió a quejarse con Azcárraga. Éste llamó a Mendoza. El encuentro duró menos de un minuto.

“Ésta es una compañía de comunicaciones, ¿cómo esperas que la gente se comuniquen si sus celulares están apagados? Estás despedido.”

Era evidente para todos, menos para la Abascal, que ella tenía cero aptitudes como actriz. A finales de 1991, Azcárraga pensó que la joven podría probar suerte en el área de producción y la hizo directora de novelas históricas, bajo Ernesto Alonso. Tanto Alonso como O'Farrill trataron de dejar a Abascal a sus propios recursos: no tenía ningún entrenamiento, sólo un ejemplar del manual de producción de Galina. Estaban seguros que el patrón se daría cuenta de que darle tanta responsabilidad era un error. Pero Abascal aprendió a presionar: “Si yo no tengo equis, hablo con Emilio; si tú no lo haces, hablo con Emilio”. Cuando se equivocaba culpaba a O'Farrill, pero tal vez no lo hacía por maldad sino porque veía que O'Farrill era el chivo expiatorio de todos y ella sólo siguió la corriente. Quizás Azcárraga la había nombrado productora —sin darle un equipo fuerte de apoyo— precisamente para incomodar a O'Farrill. Si O'Farrill se hartaba entonces renunciaría, y le evitaría a Azcárraga tener que pagarle una sustancial liquidación si lo tenía que despedir.

De cualquier forma, el 6 de marzo de 1992, Víctor Hugo fue a ver a Emilio. Cuando salió de la reunión, ya no pertenecía a Televisa.

En cuanto a zarpazos, O'Farrill fue hecho a un lado con el suave dorso de la garra de El Tigre. Terminó de productor independiente. En contraste, Emilio Maurer recibió de lleno el zarpazo con uñas y todo.

A mediados de 1992, Maurer iba muy bien. La actitud arrogante le ganó muchos enemigos y su mal desempeño como administrador en la Federación Mexicana de Fútbol le había valido muchas críticas, pero él y Francisco Ibarra seguían dominando al deporte y su propio equipo estaba a punto de lograr el campeonato. De pronto todo empezó a venirse abajo. En una noche lluviosa en Puebla, en la primera ronda de finales, su equipo sólo consiguió un empate a ceros con el León. Inmediatamente después, su estadio fue clausurado por las autoridades por acusaciones de que algunos boletos se habían vendido ilegal-

mente más caros. A pesar de lo trivial de los cargos, las puertas del estadio permanecieron cerradas hasta que Maurer estuvo fuera del fútbol. En el juego de vuelta, Puebla perdió el trofeo en tiempos extras luego de que uno de sus jugadores fue expulsado.

Luego se sabía que antes de la final, el gobernador de Puebla, Mariano Piña Olaya, se había reunido con Emilio Azcárraga. Piña Olaya estaba molesto por un artículo publicado en *Época* —una revista propiedad de Abraham Zabludovsky, hijo de Jacobo— en el que se criticaba su gestión como gobernador. Bien, *Época* dejaría de echar basura sobre Piña Olaya si, según entendió éste, realizaba a cambio ciertos favores.

El Club Puebla ya no tenía un lugar propio y Maurer fue obligado a tocar las puertas de otros clubes. Muchos, obviamente bajo presión, le negaron apoyo, mientras que otros le permitieron jugar una vez pero no había una segunda. Para entonces el Puebla perdía dinero a borbotones y los demás accionistas estaban muy inconformes, por lo que decidieron vender el club. Para octubre, Maurer sabía que no tenía más opciones que aceptar. El comprador, un accionista recién llegado, Juan Bustillos, pagó a Maurer casi \$10 millones de dólares, el precio más alto ofrecido hasta entonces por un club de fútbol. Algunos pensaron que Televisa había facilitado el crédito necesario, pero años más tarde Bustillos fue acusado públicamente de tener nexos con los narcos, así que bien pudo haber recibido financiamiento alternativo.

Al aproximarse la segunda etapa de calificación para la Copa Mundial, Televisa había recuperado terreno en la FMF. Luego del fallido intento por parte de Emilio Diez Barroso por imponer a Enrique Borja, Azcárraga lo había quitado como su hombre fuerte en el fútbol, poniendo en su lugar a otro de sus sobrinos, Alejandro Burillo. Con un estilo menos ríspido que el de su primo y recurriendo a más intermediarios, Burillo logró atraer de vuelta a Televisa a los presidentes de los clubes. También llegó a ser dueño del Club Atlante.

Dos días después de que Maurer vendiera el Puebla, los aliados de Televisa en la FMF utilizaron su destitución como pretexto para despojarlo de su puesto. Más tarde, Ibarra fue despojado de la presidencia, acusado de un supuesto fraude. En su lugar quedó Marcelino García Paniagua, quien casi de inmediato revocó los derechos de Imevisión sobre el equipo nacional, aseverando que los abogados habían encontrado errores en el contrato. El jefe de deportes de Imevisión, José Ramón Fernández, recordaría que cuando fue a ver a García Paniagua para protestar por la medida, el nuevo jefe máximo del fútbol mexicano le dijo: “Tengo órdenes de arriba”. Cuando lo presionó, Paniagua agregó: “Lo único que puedo decir es que la selección debe estar en Televisa... y así será”. Imevisión dio seguimiento a su queja. Finalmente se acordó que las dos televisoras transmitirían los eliminatorios para el Mundial USA 94, un resultado que seguramente se debía en parte a la pendiente privatización de Imevisión. El presidente Salinas no habría querido un enfrentamiento que llevara a los postores a

bajar sus ofertas. Después del Mundial, Televisa recuperaría su exclusividad sobre El Tri.

Maurer, cuyas actividades en el fútbol mexicano, se estima, habían costado a Televisa unos \$40 millones de dólares en ingresos perdidos, fue menos afortunado. Despojado de su estadio, de su puesto en la FMF y de su club, buscó en vano adquirir otro equipo. El 11 de noviembre de 1993, tocó fondo. Los cargos por fraude que le hacía la FMF lo llevaron a pasar una noche en el Reclusorio Oriente. La prensa llegó al lugar para tomarle fotos, sentado tras las rejas. También lo hicieron las cámaras de Televisa. Una vez libre, Maurer pagó varios millones de dólares en un arreglo fuera de los juzgados y optó por regresar a la producción lechera.

13. El hombre más rico de Latinoamérica

Chile, Perú, Argentina, España

Realmente, 1992 fue el año del Tigre. En el año en que se conmemoraba el 500 aniversario de la llegada de los españoles, Azcárraga se enfrascó en su propia conquista. Realizaba toda clase de adquisiciones en el extranjero, desde Chile hasta Connecticut, con lo que la prensa internacional le llamó el Rupert Murdoch de Latinoamérica. Ciertamente era un asunto de expansionismo motivado por las utilidades; pero no era sólo eso.

“Los que hablamos español”, dijo Azcárraga frente a una audiencia en Santiago, “podemos defendernos de los que hablan otros idiomas... No podemos estar en manos de otras culturas”.

Para oídos cínicos, esto pudo haber parecido una burda justificación del imperialismo mexicano y su acaparamiento de la cultura: era preferible a la supremacía gringa simplemente porque existía un lenguaje común, y por lo tanto, a los sudamericanos les iría mejor viendo *Quinceañera* que *Beverly Hills 90210*. Pero Azcárraga dio sustento a su discurso con “La Cadena de las Américas”, un proyecto cultural diseñado para conmemorar el Quinto Centenario del Descubrimiento. La idea consistía en programación diaria, desde abril al 12 de octubre de 1992, para un total de 700 horas, coordinado entre 22 países y en gran medida proporcionado por Televisa. Los programas incluían la novela infantil de Valentín Pimstein *Carrusel de las Américas*, diseñada para celebrar la diversidad de Latinoamérica. El jefe de finanzas Alejandro Sada declaró que el propósito no era ganar dinero —“si salimos a mano estaremos bien”— pero como sucedía con todos los proyectos culturales de Televisa, “La Cadena de las Américas” estuvo aparejada con una campaña de relaciones públicas.

Incluso antes de que Televisa cotizara en la Bolsa, Azcárraga y Alejandro Burillo estuvieron muy ocupados en Sudamérica buscando crear una cadena de televisoras afiliadas, comprando acciones donde fuera necesario. El propósito era crear una red continental como no se había visto desde la que Azcárraga Vidaurreta creó para Radio Programas de México en los cuarenta. Televisa declaraba siempre que esas adquisiciones eran consideradas sólo como un medio

para ampliar la distribución de sus programas. Para aumentar las exportaciones, ayudaría tener la capacidad de determinar la programación diaria de al menos una televisora en cada uno de los países de habla hispana. Eso tenía sentido, pero no era todo. Impulsado por su perenne obsesión, el control, ahora intensificada por la conciencia de su mortalidad, Azcárraga compraba más y más cadenas de televisión, estaciones de radio, periódicos, revistas e incluso satélites.

Azcárraga atacó primero en el Cono Sur, pocos días después de la IPO. En Chile, gastó \$7 millones de dólares en el 49% de Megavisión, la única cadena privada del país. El Canal 9 de Chile, Megavisión se fundó en 1990 por el exitoso industrial Ricardo Claro, pero sus ratings eran bajos y las utilidades parecían muy lejos de alcanzarse. Claro compartía con Azcárraga el conservadurismo político, la fama de arrogante y el gusto por las mujeres insumisas. Llegaron a llevarse tan bien que Azcárraga invitó al chileno a formar parte del consejo de Televisa. También en diciembre de ese año, Azcárraga firmó un convenio de programación y coproducción con la empresa estatal Argentina Televisora Color (ATC, Canal 7), la única cadena nacional del país, en vigor a partir de marzo de 1992.

En ambos países, los convenios enfrentaron cierta oposición. La revista chilena *Hoy* clamó, en forma un tanto alarmista, que la industria de la televisión nacional “se encontraba en peligro” con la llegada de Televisa. Pocos meses más tarde, retomó ampliamente la adquisición hecha por Azcárraga y habló de “el temor a la mexicanización de nuestros hablantes hasta las dudas sofisticadas acerca del control de nuestra cultura”. En Argentina, las principales protestas procedían de las difusoras recién privatizadas, preocupadas porque el convenio de programación fuera un paso hacia la compra de acciones en la estación. El gobierno había ya declarado sus intenciones de vender el 49% de ATC, cuyos ratings eran muy bajos, y Televisa parecía lista a comprar. Tuvo que conformarse con transmitir ECO en la cadena después de la medianoche.

Inicialmente, Televisa consideró la coproducción en las instalaciones de ATC, pero poco después cambió su táctica. Si iba a asumir los gastos de producción en el extranjero, sería mejor hacerlo sin tener que atarse a una sola estación. Optó por fundar una subsidiaria, Televisa Argentina, para la cual Azcárraga contrató como un hombre clave a Hugo López, un argentino con largo tiempo de residencia en México. López adquirió 65% de las acciones de los Estudios Pampa, renovó sus dos foros de sonido y compró equipo digital de primera, por un total de \$6.5 millones de dólares. La primera novela, *Apasionada*, se vendió a la televisora número 2 Arter, y fue un éxito local, aunque no sucedió lo mismo en México. Se empezó entonces a producir una segunda novela, *El amor tiene cara de mujer* con la mexicana Laura Flores en el papel estelar.

Perú seguía en la lista. En julio, Azcárraga acordó pagar \$7.7 millones de dólares por el 76% de la Cía. Peruana de Radiodifusión, propietaria de América TV (Canal 4) y varias estaciones de radio. Se supone que fue el mismo presidente

Alberto Fujimori quien habría sugerido a Azcárraga esa compra; Fujimori acababa de relajar las leyes para permitir que los extranjeros fueran propietarios de los medios y América TV había entrado en crisis. Dos de sus tres accionistas querían salirse y sus empleados no estaban recibiendo sus sueldos. La cantidad invertida por Televisa era una bicoca. Hugo López, quien llegó de Argentina a encabezar las negociaciones, había ofrecido tentativamente \$20 millones de dólares, pero pocas semanas más tarde, Sendero Luminoso colocó una bomba en otra estación de Lima, Frecuencia Latina. López, quien se encontraba en la ciudad en esa ocasión, se reportó con Azcárraga quien capitalizó el incidente y obligó a bajar sustancialmente el precio.

España era un hueso más duro de roer. Desde los sesenta, los Azcárraga habían firmado varios convenios de coproducción con la emisora estatal RTVE, pero no dieron fruto. En los setenta y principios de los ochenta, cuando la exportación de novelas estaba en su apogeo, los españoles compraron menos de las que Azcárraga esperaba; en parte porque el jefe de adquisiciones de RTVE, Juan Julio Baena, consideraba que eran basura. Pero, cuando *Los ricos también lloran* resultó un gran éxito en España, se restableció la confianza de Azcárraga en el poco explotado potencial del mercado. Ante la imposibilidad de abalanzarse sobre alguna cadena española, El Tigre decidió que debía introducirse cautelosamente a ese territorio e irlo ganando poco a poco. En España, los periódicos y las difusoras tienen una fuerte tendencia a aliarse ya sea con el conservador Partido Popular, que contaba con las simpatías de Azcárraga, o con el izquierdista PSOE. Para Azcárraga, el principal obstáculo que por muchos años le impidió el ingreso a España, fue la administración del PSOE bajo el presidente Felipe González.

En 1988, Azcárraga esperaba poder abrir una oficina en Madrid, seis años después de que la crisis del peso lo obligara a cerrar la que ahí tenía establecida. Entre otras cosas, sería la oficina de coordinación para los canales satelitales, Galavisión Europa y ECO. Necesitaba bajar las señales en Madrid —una vez transportadas sobre el Atlántico por PanAmSat— para reconectarlas a un satélite europeo y distribuir las por el Viejo Continente. Pero los españoles no lo permitían, así que Azcárraga tuvo que establecer el enlace y la oficina en Londres. Precisamente cuando Galavisión empezaba a operar, el gobierno español estaba buscando postores para las licencias de operación de las primeras tres redes de emisoras privadas. Al igual que otros extranjeros interesados, Azcárraga esperaba poder unirse a algún grupo postor, pero las negociaciones lo convencieron de que Felipe González no iba a permitirle entrar. A principios de 1989 decidió retirarse.

Decidido a exportar programas a España de una u otra forma, Azcárraga redobló esfuerzos para llevar Galavisión (básicamente el Canal 2 de Televisa) a los hogares españoles, iniciando una costosa campaña para instalar antenas parabólicas gratis en los edificios de departamentos. En este proyecto tuvo el

apoyo de abundante publicidad por parte del periódico monárquico *ABC*, cuyo director, Luis María Anson, había sido su amigo desde los setenta. No había renta mensual y como la señal de Galavisión no estaba codificada, cualquiera con una parabólica podía recibirla. La televisión española ofrecía entonces pocas opciones y el cable era prácticamente inexistente, de manera que los programas de Galavisión, en particular *Siempre en Domingo*, empezaron a ganar adeptos. Azcárraga intentó generar dinero ofreciendo los hogares españoles como un incentivo adicional para los anunciantes en México. En el otoño de 1991, Televisa estimaba que 18% de los hogares españoles recibían la señal de Galavisión y que el promedio diario de espectadores era de 900 mil. Con base en estos datos y en otras coberturas para Europa, Televisa aumentó sus tarifas de publicidad por Canal 2 en un 20%.

En 1992, otra inversión, esta vez en relaciones públicas. Durante la Feria Mundial de Sevilla, Azcárraga aseguró que no sólo Televisa sino México tuvieran un perfil alto. A cambio de la exclusiva para los derechos de televisión, Emilio aportó \$6 millones de dólares para la construcción del pabellón mexicano, cuyo costo era de \$15 millones. Diseñado por su amigo Pedro Ramírez Vázquez, estaba dominado por una X gigante, para recordar a los gachupines que México no se escribe con jota. Además, hizo que Luis de Llano Jr. produjera todos los audiovisuales para el pabellón, incluyendo entrevistas con renombrados historiadores. De Llano también produjo 42 espectáculos, transmitidos a México durante ese año. El pabellón mexicano fue uno de los más avanzados desde el punto de vista tecnológico y de los más visitados.

Azcárraga realizó su tercera maniobra consecutiva a principios de 1993, cuando compró del financiero Juan Abelló, uno de los miembros de su mesa directiva y partidario del Partido Popular, 25% de las acciones de la red de radiodifusoras Cadena Ibérica. A pesar de la rápida aceptación de Galavisión y de todo el bombo y platillo de Sevilla, una cadena de televisión seguía fuera de su alcance.

Coming to America III

Pocos meses después de la IPO, Lucía Méndez se acercó a Azcárraga con la que sería su última petición. Le dijo que tenía una oferta de un productor independiente, José Crousillat, que la quería para *Marielena*, una novela encargada por la red estadounidense Telemundo. Ella sabía que Azcárraga detestaba que sus estrellas laboraran fuera de Televisa, pero este trabajo ofrecía muy buen sueldo, un gran guión por Delia Fiallo y la oportunidad de establecerse cómodamente con su familia en un Miami libre de contaminación. Azcárraga no mostró mucho entusiasmo, pero cedió: “Está bien, hazla. Telemundo es probablemente la red que voy a comprar”.

Dos o tres años después de vender Univisión a Hallmark y de enfrentar el fracaso de *The National*, Azcárraga empezó a preocuparse, o más bien a obsesionarse, con la idea de fortalecer su presencia en Estados Unidos. Tenía tres opciones; la primera era promover su red de cable, Galavisión, cosa que ya había empezado a hacer a comienzos de 1990 al firmar convenios de afiliación con televisoras de California y el suroeste. Galavisión decía llegar a 40% de los latinos por 1991, pero la mayoría de sus estaciones eran de baja potencia y bajo impacto; convertirla en una emisora hispana a escala nacional no era una meta realista. La segunda opción consistía en formar una sociedad para comprar Telemundo, que estaba ganando audiencia pero no lo suficiente para cubrir sus costos. La tercera era readquirir Univisión, cuyas condiciones de endeudamiento apenas eran mejores.

Bajo el mando de Joaquín Blaya, a quien Hallmark designó presidente en agosto de 1988, Univisión había conseguido independizarse de los programas mexicanos a pesar de su derecho de primera opción sobre los mejores productos de Televisa. Blaya pensaba en una televisión de hispanos, hecha por hispanos y para hispanos. Al heredar de Azcárraga una programación que, según él, tenía sólo un 7% de material hecho en Estados Unidos, rápidamente aumentó esa proporción a 30%, con el objetivo de llegar al 50%.

Varios de los programas devinieron éxitos de largo plazo. Se trajo el programa de concursos y variedades *Sábado Gigante* de su natal Chile, convenciendo al conductor Mario Kreutzberger, alias Don Francisco, de reubicarse en Miami y producir su programa desde ahí. Con su talento para las ventas y la mercadotecnia, Blaya consiguió como patrocinador principal a Procter & Gamble, el cual empezó a beneficiarse de una forma bastante descarada de colocación de productos, que no se había visto en la televisión estadounidense desde los cincuenta. Don Francisco hacía que la audiencia en el estudio acompañara los comerciales cantados del patrocinador. Al atraer a muchos otros patrocinadores, *Sábado Gigante* se convirtió en un importante generador de ingresos, así como el programa núm. 1 de la cadena. Más adelante, en respuesta al talkshow de Telemundo, *Cara a Cara con María Laria*, Blaya lanzó el programa rival *Cristina* con la cubano-estadounidense Cristina Saralegui, antes directora de la versión hispana de *Cosmopolitan*. Además de alcanzar el éxito local, Don Francisco y Cristina se convirtieron en nombres muy conocidos en México y Sudamérica.

Pero el enfoque de Blaya tenía dos defectos, económicamente hablando. A pesar del crecimiento continuado de las ventas por publicidad, la competencia de Telemundo estaba empujando al alza los costos de operación de Univisión y Blaya gastaba sumas extraordinarias —y con gran rapidez— en la producción. Hacer regresar al equipo de noticias de la costa oeste y consolidar las operaciones en Miami tuvo un costo de \$30 millones de dólares más. La red no podía ir pagando los intereses de su enorme deuda sin registrar pérdidas cada año.

El enfoque de Blaya bien podía ser acusado de elitista. Para algunos de sus empleados, Blaya parecía un filósofo-rey, programando lo que creía que la gente debía ver, más que lo que deseaba ver, para luego ir a casa por la noche no a comparar su red con la competencia, sino para leer y escuchar música clásica. Desde su base en Miami, rodeado por latinoamericanos blancos y educados como él, no satisfacía del todo los gustos de la mayoría de los hispanos estadounidenses que eran chicanos. Lo que ellos querían, para bien o para mal, eran las novelas de Televisa. Pero Blaya, quien las consideraba horribles en su mayoría, sólo programaba una en horario estelar e importaba más de Venezuela y Argentina, que consideraba con más clase y más contemporáneas. También daba mucho más producción a Miami que a Los Ángeles, que era con mucho el mercado hispano más lucrativo. En Los Ángeles, los chicanos empezaron a quejarse de un proceso de “cubanización” en la televisión hispana. Muchas de las decisiones de Blaya eran bien intencionadas —desdeñaba el feudalismo y el clasismo inherente en gran parte de los programas de Televisa—, pero como estaba dejando pasar los productos baratos de Televisa y sacrificando puntos de rating, conseguía exacerbar los problemas financieros de Univisión.

Blaya también creó algunas tensiones con Azcárraga y no sólo por la programación. Al creer que podía usar la producción de Univisión para crear un imperio hemisférico de la televisión, inició pláticas con varios empresarios en Latinoamérica, entre ellos Clemente Serna Alvear, hijo del que fuera socio de Azcárraga Vidaurreta en Radio Programas de México. Además de importantes estaciones de radio, Clemente Serna era propietario del Canal 6 de Guadalajara, y una vez que el gobierno anunció en 1990 su intención de privatizar la red nacional del Canal 7, Serna estaba listo para aprovechar la oportunidad. Blaya se convenció de que Serna era la mejor apuesta para ganar la eventual licitación del Canal 7 y, a su vez, convenció a Hallmark que un convenio de afiliación con Serna sería un buen primer paso para establecer una red hermana en México. De esta manera, la estación de Serna en Guadalajara empezó a presentar los programas de Univisión, compitiendo con Televisa.

Azcárraga contestó con su arma más efectiva: el veto. Durante dos años, aunque continuara vendiendo a Univisión sus novelas y *Siempre en Domingo*, Azcárraga dejó de proveer talentos para sus propias producciones. Un programa de premios que Blaya creó con *TV y Novelas* —título que solía pertenecer a Televisa pero que ahora era propiedad del grupo español Anaya— tuvo que cancelarse en su segundo año. El principal ejecutivo de la revista, Gustavo González Lewis, llamó a Blaya para decirle que Televisa lo había amenazado con negarle el acceso a sus estrellas si el programa seguía al aire.

Otro especial, *Premios Lo Nuestro*, se creó en 1989 con la revista de la industria disquera *Billboard*. Desde el principio, muchos de sus premiados eran estrellas de Televisa, lo que implicaba cierta interferencia por parte de ésta. Un día, Blaya recibió la visita de Alejandro Quintero, quien supervisaba la división

de audio de Televisa. El Patrón, le dijo Quintero, estaba perplejo por la alianza con *Billboard*.

“Eres tan gringo, ése es el problema contigo”, añadió Quintero. “¿Quién demonios sabe qué es *Billboard*? ¿Por qué no produces tu propia revista para que puedas elegir a los ganadores?”

“Alejandro, tu no entiendes”, replicó Blaya. “Lo que estoy tratando de hacer es exactamente lo contrario. Quiero tener un programa de premios que sea legítimo. La gente sabrá que en efecto es legítimo, subirán los ratings y justamente así ganaré dinero”.

Para la tercera edición del programa, Daniela Romo —autodeclarada “producto de Televisa”— fue invitada a participar por su sello discográfico, ya que había sido nominada en varias categorías. Pero todo se volvió un desastre cuando Univisión vendió el programa a la televisora estatal Imevisión. Daniela estaba desconcertada al verse aparecer en Canal 13 y más todavía cuando descubrió que estaba en la lista de vetados, junto con todos los demás que habían estado en el programa, incluyendo a Banda Blanca y a Juan Luis Guerra. Este veto mató dos pájaros de un tiro al servir como advertencia a otros artistas para que se mantuvieran alejados de las producciones de Univisión y también para desalentar a aquellos empresarios que estaban pensando en entrar a la subasta para privatizar Imevisión. Sin embargo, el alud de mala publicidad que recibió este incidente obligó a Televisa a un inédito (aunque parcial) repliegue, declarando públicamente que los artistas en cuestión no habían sido vetados e invitando a Banda Blanca —que había llegado desde Chicago para presentarse en *Siempre en Domingo*, sólo para decirle que su espacio había sido cancelado— para participar en el programa nocturno de Verónica Castro *La Movida*.

Azcárraga estaba perdiendo su antigua aversión por la propiedad de estaciones extranjeras. En 1990, se llevó a cabo en Monterrey una reunión entre 200 prominentes hombres de negocios mexicanos, el presidente George Bush y otros altos funcionarios de Estados Unidos, para discutir el libre comercio. Azcárraga se puso de pie para dirigirse al secretario de Comercio de Estados Unidos, Robert Mosbacher, en un tono resonante y autoritario.

“Yo soy Emilio Azcárraga Milmo, un empresario de las comunicaciones y mi compañía es Televisa”, empezó diciendo. Puso contra la pared a Mosbacher al desafiarlo a que sustentara la intención de su gobierno en el sentido de que buscaba un acuerdo de libre comercio con México: “Hace un par de años se nos pidió retirarnos de Estados Unidos. Ahora queremos regresar. ¿Estarían dispuestos a negociar la estructura de propiedad para licencias de televisión en Estados Unidos?”

Pero el TLC no iba a incluir un cambio de esas dimensiones. Por lo tanto, en noviembre de 1991, Azcárraga formalmente solicitó a la FCC que modificara las restricciones para la participación de extranjeros en las controladoras de televi-

sión, cambiando de 25% a 49% el límite de participación. Al mes siguiente, Azcárraga confirmó su cambio de opinión acerca de participar en televisoras extranjeras, al comprar acciones de Megavisión de Chile.

¿Por qué el giro de 180 grados? Más allá de su conciencia de su mortalidad, puede ser que luego de que la FCC lo obligara a salirse de la SICC se hubiera dado cuenta de que su cómodo monopolio en México le hubiera llevado a subestimar la importancia de poseer estaciones. Para sacar todo el provecho posible de una cadena de televisión, resultaba esencial tener el control de las estaciones. Por supuesto, en Estados Unidos, con una participación accionaria limitada al 49% o incluso al 25% tendría que buscar la manera de ejercer dicho control de manera sutil. Pero ahora estaba mejor preparado para ello, ya que los sucesos de 1986 le habían enseñado lo que no era aceptable.

Total, Azcárraga decidió readquirir Univisión. Era, después de todo, el negocio que su padre había fundado. Además, era la red núm. 1, la de mayor cobertura y al comprarla podría deshacerse de ese pesado de Joaquín Blaya y sus ambiciones con respecto al mercado mexicano. No sólo eso, Hallmark, agobiada por las onerosas y persistentes pérdidas, estaba buscando sigilosamente un comprador. Pero Azcárraga no podía moverse solo, necesitaba socios y al menos uno de ellos debía ser estadounidense. También podría resultar conveniente unir fuerzas con otro latinoamericano, alguien que entendiera la televisión desde la perspectiva latina, que pudiera ser su aliado en el consejo y cuya presencia, sin embargo, convenciera a la FCC de que no estaba tratando de llegar a un arreglo con prestanombres. Hizo una llamada a Venezuela y habló con Gustavo Cisneros.

Gustavo y Emilio habían sido amigos por mucho tiempo. Quince años más joven que Emilio, Gustavo convirtió el conglomerado que había heredado en un negocio mucho más grande, justo como había hecho Emilio. La Organización Diego Cisneros (ODC) incluía ya supermercados, minas, una franquicia de Pepsi y a la fabricante de artículos deportivos Spalding-Evenflo, así como la cadena Venevisión. En total, los ingresos anuales de la ODC rebasaban a los de Televisa, pero sus operaciones en los medios eran más limitadas y eran precisamente los medios la dirección en la que Gustavo quería ahora dirigir su navío.

Azcárraga ya sabía que Cisneros estaba estudiando tanto Univisión como Telemundo. Considerándose el empresario de mayor rango, Azcárraga no voló a Caracas sino que mandó a Fernando Diez Barroso en su lugar. Diez Barroso y Cisneros convinieron en coinvertir para comprar Univisión. Como socio estadounidense, Cisneros propuso a Jerry Perenchio.

Las relaciones entre Azcárraga y Perenchio habían estado tirantes desde 1986, cuando el “sueño” de René Anselmo había frustrado a Perenchio al comprar la SICC. Había otros motivos de resentimiento, algunos bastante triviales; ninguno aceptaba ser invitado por el otro, así que en los restaurantes siempre discutían sobre la cuenta. Durante un invierno en Nueva York, luego de una cena y mucho vino en La Grenouille, la discusión sobre la cuenta llegó a un punto tal que Jerry

retó a Emilio a dirimir el asunto a puñetazos y ambos terminaron trezados en una lucha cuerpo a cuerpo en medio de la nieve.

Era sin duda una amistad complicada. Perenchio, listo pero con un perfil bajo, disfrutaba del histrionismo habitual de Azcárraga, pero no lo imitaría nunca. Por su parte, Azcárraga admiraba a Perenchio pero probablemente nunca se lo dijo. En particular, Azcárraga lo apreciaba como un hombre que se había hecho solo, lo único que en conciencia Azcárraga no podía decir de sí mismo, ya que él había edificado sobre el imperio de su padre. En una ocasión se lo dijo al oído a Danny Villanueva: “El padre de Perenchio no le dejó nada. Ni un centavo. Él construyó todo por sí mismo”.

A pesar de su mutua admiración, Azcárraga y Perenchio eran demasiado orgullosos para iniciar una sociedad. Sin embargo, Azcárraga necesitaba a Perenchio ya que con la televisión hispana en problemas, los inversionistas no estaban precisamente haciendo fila para comprar, mientras Perenchio conocía y creía en el negocio. Por su parte, Perenchio necesitaba a Azcárraga para que suministrara programas baratos y populares. Por lo tanto Cisneros, un empresario más tranquilo, asumió el papel de pacificador y los exhortó a reunirse. De inmediato Emilio cautivó a Jerry y los tres empezaron a conversar.

Jerry también podía ser cautivador, y su agudeza para los negocios no debía ser desestimada. Tal vez ése fue el error de Azcárraga. Sabedor del interés que tenía su amigo mexicano en reafirmarse en Estados Unidos, Perenchio negoció muy astutamente hasta conseguir un convenio bastante favorable. Televisa y Venevisión suministrarían a Univisión tantos programas como quisiera recibir, por una porción fija de sus ventas por publicidad. La cifra inicial sería del 10% y aumentaría gradualmente hasta llegar al 15% en 1998. En ese momento, parecía un convenio bastante razonable.

El 8 de abril de 1992, Perenchio anunció la decisión tripartita de adquirir Univisión por \$550 millones de dólares. Perenchio sería dueño del 75% del grupo de estaciones y 50% de la red, con el resto dividido por partes iguales entre Televisa y Venevisión. Dado que Hallmark había pagado un total de \$576 millones por la SICC y la SIN, había gastado \$23 millones más para comprar una estación de René Anselmo, y \$30 millones en un nuevo centro de operaciones de Miami (sin mencionar otros gastos), y dado que había impulsado un aumento de ingresos en una tasa anual de 25%, era evidente que los compradores estaban pagando un precio de ganga y que Hallmark había reprobado su examen de español. El precio de compra básicamente consistía en hacerse cargo de la deuda, así que en efectivo los nuevos propietarios sólo tendrían que aportar \$50 millones cada uno. De hecho, para diciembre, cuando el convenio quedó finalmente concluido, la creciente deuda de Univisión implicó que Hallmark se llevara en efectivo, de cada socio, sólo \$33 millones.

Azcárraga sufrió entonces un ataque de *déjà vu*. Una vez concluido el trato, la mala publicidad que había recibido cinco o seis años antes volvió a

atormentarlo. Desde Miami hasta Los Ángeles empezaron a sonar las alarmas cuando los profesionales de la televisión hispana, las asociaciones de medios, los grupos de cabildeo y Telemundo, reaccionaron con horror ante la noticia de que El Tigre estaba de regreso. Parecía que nadie había oído de Perenchio y todos asumieron lo peor. Incluso los veteranos estaban convencidos de que Perenchio era un prestanombres. Los esfuerzos de Blaya —una producción propia que ahora representaba casi la mitad de la programación de Univisión— se veían en peligro. Univisión tendría una regresión hasta volver a ser como el espejo de Televisa, la credibilidad de los noticiarios se vería afectada, se perderían puestos de trabajo y el perfil de los medios de la comunidad hispana volvería a quedar marginado.

Incluso cinco años después de que Perenchio encabezara la adquisición, entre los veteranos de la industria, particularmente los cubanos de Miami, persistía la idea de que Azcárraga tenía el control de Univisión. Pero Perenchio no pasaba desapercibido para la FCC. En septiembre, habiendo considerado las protestas de algunos grupos de interés hispanos, la agencia reguladora le dio luz verde para realizar la compra. Irónicamente, Azcárraga bien pudo haber compartido algunas de las opiniones de sus críticos, creyendo que efectivamente podía manejar a Perenchio como un títere y que en el largo plazo encontraría nuevas formas de aumentar su control sobre la televisión hispana. Si de veras lo pensó, el tiempo le demostraría que estaba equivocado.

En un principio las cosas parecían marchar a su manera. En un golpe de suerte para Azcárraga, Perenchio no consiguió persuadir a Blaya de quedarse como presidente. Convencido de que Azcárraga iba a cancelar la mayoría de los programas que había creado, Blaya sentía que estaba en peligro de quedar atrapado en algún puesto honorario. Creyó que cambiándose a Telemundo, en donde de inmediato lo hicieron presidente, le daría una mejor oportunidad para proseguir con su filosofía de producción. Blaya fue sustituido por un hombre con una mente más corporativa, Ray Rodríguez, quien había llegado a la empresa dos años antes. Pero Rodríguez pronto tuvo que reportarle a un hombre de Azcárraga: Jaime Dávila.

Dávila había encabezado Univisión en una anterior oportunidad y fue quien dirigió las negociaciones de Televisa con Hallmark sobre la cadena. Azcárraga temía que, incluso sin Blaya, persistiera un sentimiento anti-Televisa en Univisión. Por consiguiente, Dávila podría convertirse en sus ojos y sus oídos. Pero Dávila, quien después de todo debía reportarle a Perenchio, logró conducirse en forma neutral, garantizando así que los intereses de los tres grupos de inversionistas se mantuvieran en equilibrio. Se llevaba bien con Rodríguez y con el equipo de programación y demostró habilidad en calmar las tensiones que inevitablemente surgían entre los productores de Univisión y de Televisa. Tal vez Dávila había aprendido algunas cosas de sus confrontaciones con Gustavo Godoy, seis años antes. Lo que sí es cierto es que su liderazgo, que llevó con gran diplomacia, fue

reconocido como un elemento crucial par el éxito de la alianza inversionista en Univisión.

Bajo el mando de Dávila y del jefe de programación, Mario Rodríguez, las novelas de Televisa rápidamente recuperaron su predominio de horario estelar. La proporción de audiencia, que hacia finales de 1992 había bajado al 58% comparada con Telemundo, empezó a aumentar. A la mortificación del “te-lo-dije” de quienes habían protestado por el regreso de Azcárraga, se agregó el recorte inmediato de la producción y unos 150 empleados se despidieron. Pero ésta fue decisión de Perenchio; la Prioridad núm.1 era que la empresa fuera nuevamente rentable. Las promesas que Perenchio hiciera a los grupos de presión hispanos, en torno de la producción propia, parecían falsas, aunque luego de un año o dos, empezarían a cumplirse.

La influencia de Azcárraga se dejó ver más directamente en que las políticas de exclusión que hasta hacía poco se habían aplicado contra Univisión, se empezaron a revertir a Telemundo. En uno de los primeros ejemplos, Blaya había firmado un convenio con Disney para transmitir un especial musical de Navidad en español, desde Disneylandia, pero luego de semanas de planeación, Disney llamó para cancelar; todos los artistas habían sido amenazados con ingresar a la lista negra de Televisa. En consecuencia, Disney canceló el contrato con Telemundo y firmó con Univisión. Tales prácticas persisten hasta la fecha.

Pero la alianza en la programación tenía sus bemoles. Univisión ya no era la receptora obsecuente de todos los productos de Televisa; el legado de Blaya, en cuanto al ambiente de independencia, y algunos de los programas que él había promovido, permanecían. En varios casos, Televisa ganaba la partida. Uno de sus éxitos fue eliminar a *Billboard* como copatrocinador de *Premios Lo Nuestro*, que le ahorró a Univisión una tarifa por licencia pero fomentó las sospechas de que sus productores iban a elegir a los ganadores.

En otros casos, era la filosofía de Univisión la que ganaba. Luego de la compra, Televisa empezó a presentar los mejores programas de Univisión, incluyendo *Cristina*. Muchos mexicanos se escandalizaron por el enfoque liberal de Cristina Saralegui para abordar cuestiones tales como la virginidad, el matrimonio y el machismo, sin mencionar los derechos de los homosexuales y el travestismo, sobre todo por el horario de las 16:00 hrs. en el que Azcárraga —en una de sus peores decisiones de programación— se había empeñado en dejar. Los ratings eran altos, pero también era fuerte la presión por parte de muchos espectadores. Los encabezados de los periódicos empezaron a reflejar el malestar. “Corte la cabeza a Cristina”, decía uno. Azcárraga cambió el programa a las 23:00 horas pero el enojo continuó, con la Unión Nacional de Padres de Familia blandiendo la espada más grande. Cuando Cristina vino a México para grabar algunos programas, fue llamada a presencia de El Tigre. Ella sabía qué esperar.

“Mira, Cristina, tienes que hacer un programa *fresa*”, le dijo Azcárraga.

“Mire, Emilio”, replicó Cristina, “mi programa, de fresa, no tiene ni las semillas”.

Azcárraga soltó una sonora carcajada. Esta cubanita tenía huevos.

“No quiero decirle que mi programa va a cambiar”, prosiguió Cristina. “Mi programa es para mi gente, en Estados Unidos. Todas las cosas de que hablamos son una realidad que nosotros enfrentamos. Así que usted tiene que elegir si mantiene el programa al aire o lo cancela”.

Azcárraga propuso una tercera opción: los espectadores decidirían. “Voy a darte una hora, sin comerciales, para que puedas explicarle a la gente lo que me acabas de decir”.

Cristina estuvo de acuerdo, pero no iba a dejarse linchar en público. Mientras los Padres de Familia querían llenar el estudio con sus seguidores, Cristina insistió en que la mitad de los asientos se reservara para el público regular. El debate se transmitió en vivo y despertó tal apasionamiento que Televisa mantuvo las cámaras funcionando 45 minutos después de la medianoche. Cristina se defendió con aplomo. Las críticas en la prensa bajaron de tono, aunque no desaparecieron del todo. Azcárraga cambió a *Cristina* del Canal 2 al Canal 9 de la ciudad de México para que no comprometiera la imagen familiar de su canal estrella ni ofendiera a las familias conservadoras de provincia. Pero, unos años más tarde, el Canal 9 se transformó en una red nacional, con *Cristina* en horario estelar.

Por lo que respecta a Lucía Méndez, interpretando a Marielena todas las noches por Telemundo, justo cuando Azcárraga había decretado que la fidelidad hacia Televisa se extendía ahora a Univisión, era un blanco fácil. Las muchas actrices y productores que por varios años habían acumulado resentimientos contra Lucía, varios de los cuales estaban seguros de haber sido desplazados por Azcárraga a instancias de ella, empezaron a quejarse con el patrón. ¿Por qué se le permitía a la Méndez aparecer en ambas cadenas estadounidenses cuando todo mundo estaba limitado a una? Irritado por la avalancha de quejas, Azcárraga llamó a Méndez en Miami: “Estás vetada, Lucía. No puedo evitarlo”.

Podía haberlo evitado, pero en el Castillo de las Estrellas que Azcárraga había construido, la importancia de la juventud no tenía paralelo y Lucía Méndez ya pasaba de los 40. Independientemente de que *Marielena* fuera un éxito, la actriz se había vuelto, según él, en un producto sacrificable. A diferencia de las otras estrellas vetadas anteriormente por Azcárraga —Ofelia Medina, Angélica María, Verónica Castro y Daniela Romo— Lucía Méndez, su creación más famosa y la más consentida de todas, nunca regresaría a Televisa.

El asunto de Univisión seguía dando de qué hablar —en gran medida por las protestas— cuando El Tigre dio otro golpe. Una década después de que fuera obligado a vender las revistas de Televisa, incluyendo *Tele-Guía*, *Tú y TV* y *No-*

velas, Azcárraga las volvió a comprar, junto con muchos más, al adquirir Grupo América. Pagó \$130 millones de dólares, en efectivo.

Aunque el vendedor era Grupo Anaya de Barcelona, Grupo América tenía su base en Miami e incluía a las revistas en español de mayor circulación en Estados Unidos, como *Vanidades*, *Marie Claire* y *Cosmopolitan*, así que ahora la comunidad latina tenía una razón más para estar resentida con El Tigre. El grupo editorial producía 80 títulos en total, con una circulación en todo el continente de 120 millones de ejemplares. Junto con su Grupo Eres —que producía *Eres*, *Somos* y *Eres Novia*— el convenio convirtió a Televisa en el más grande editor de revistas en español de todo el mundo, con cobertura hasta Argentina y una porción del 60% del mercado mexicano.

Esa semana del 27 de julio, Azcárraga era el centro de atención como sólo Rupert Murdoch solía estarlo. El lunes, Televisa deleitó al mercado accionario reportando que sus ventas habían aumentado 27% para el primer semestre de 1992, las utilidades subiendo un 62%. También anunció planes para cotizar en la Bolsa de Nueva York para 1993 (fuera de México, la IPO de 1991 se había dirigido sólo a inversionistas institucionales). Al día siguiente, compró Grupo América. El jueves hubo rumores de que Televisa compraría otra compañía editorial, el periódico mexicano de deportes *Ovaciones*. Para el viernes, el precio de sus acciones había aumentado más de un 10%.

En menos de otro año, Azcárraga reafirmó su presencia en el mercado editorial. El 1 de enero, completó la compra del 75% de *Ovaciones*, pagando a Fernando González Parra la sorprendente suma de \$96 millones de dólares, mucho más de los \$25-45 millones que se había especulado, y meses después pagó otros \$25 millones por el restante. Alejandro Sada se puso tan reacio, considerando el periódico un bien sobrevaluado que perdía \$10 millones al año, que Azcárraga encargó a otro la supervisión financiera de la compra. Pero a Emilio le interesaba no tanto *Ovaciones* en sí, sino el hacerle un favor a su cuate Carlos Salinas, ya que éste era muy amigo de González Parra. El favor podría facilitar el otorgamiento de las 62 concesiones que necesitaba para convertir el Canal 9 en cadena nacional.

En marzo Azcárraga pactó con la editorial estadounidense Hearst la ampliación de una licencia entre Hearst y Grupo América para producir cuatro títulos, incluyendo *Buenhogar* y *Cosmopolitan*, en toda Latinoamérica. En su nueva calidad de coinversionistas, las empresas crearían su propio sistema de distribución en aquellos países, como Estados Unidos, en donde Grupo América había hasta entonces recurrido a otras distribuidoras.

Azcárraga incluso publicaba libros. En 1991, Azcárraga convenció al historiador Enrique Krauze para fundar un sello editorial para publicar libros pictóricos sobre la historia y la cultura de México. Estas publicaciones llegarían a los menos preparados y ayudaría a fomentar el gusto por la lectura, que era tan escaso a nivel nacional. Para mantener precios bajos, Azcárraga insistió en que los

libros incluyeran publicidad. Krauze se resistió hasta que tuvo la idea de rehacer los anuncios con diseños “históricos” para mantener una congruencia estética. Editorial Clío, nombrada así en honor de la musa griega de la historia, publicó su primer libro, sobre el revolucionario Francisco I. Madero, en 1993. Se vendió una alentadora cantidad de 300 mil ejemplares. Durante los siguientes cuatro años, Clío vendería 10 millones de libros, de 65 títulos, de los cuales *Felicidad de México*, sobre la Virgen de Guadalupe, vendió 1 millón.

Todos los sellos editoriales fueron agrupados bajo la insignia de Editorial Televisa y en 1993 la división realizó ventas por \$320 millones de dólares. En general, en 1990, 79% de los ingresos de Televisa provenían de la televisión; en tres años, esa proporción cayó al 59%, con la rama editorial marcando la gran diferencia. Luego de décadas de intentos en otros negocios, Grupo Televisa podía ahora llamarse, con todo derecho, una empresa de medios diversificada.

El 17 de diciembre, Perenchio, Azcárraga y Cisneros anunciaron la culminación de la compra de Univisión. Al día siguiente, Azcárraga volvió a los encabezados con su tercera adquisición importante de 1992: un 50% de PanAmSat. La compañía de satélites que había ayudado a René Anselmo a fundar a finales de 1983 y que había desdeñado dos años y medio más tarde, volvía a colocarse en el horizonte de El Tigre, que de inmediato saltó sobre ella.

Probablemente se trató de la inversión más lista de toda su vida y fue una maniobra dictada enteramente por el instinto. \$200 millones de dólares era una apuesta arriesgada, pero en cuatro años la resarciría con creces en utilidades que fácilmente superaban a las pérdidas sufridas por ECO y *The National*. Y fiel a la reputación de Azcárraga, fue un movimiento que nadie vio venir.

Azcárraga y Anselmo no se habían dirigido la palabra en más de seis años, desde que el brillante pero obstinado italoamericano había malogrado la venta de SICC a Perenchio. En un mundo dividido en amigos y enemigos de Emilio, René estaba bien ubicado en la última categoría. A diferencia de la mayoría de los que sufrían el veto de Azcárraga, no había habido señales de que el patrón lo perdonaría, así que, para que hubiera un acercamiento, Anselmo tendría que suplicar.

Para 1992, PanAmSat había estado operando su primer satélite, *Pas-1*, durante cuatro años y con un éxito que pocos hubieran anticipado. Pero Anselmo no descansaría. Sus sueños no se cumplían con tener un satélite, él quería una cadena de cuatro o más para que ningún rincón del planeta quedara sin recibir las señales de un pájaro de PanAmSat. El *Pas-1* no estaba generando suficiente dinero para lanzar otros tres satélites y Anselmo estaba consciente de que su salud empezaba a deteriorarse. Debía actuar rápidamente. Él y su mano derecha, Fred Landman, calcularon que necesitarían un préstamo de entre \$750 y 800 millones de dólares, y los bancos le informaron que para recibir esa cantidad, tendrían que aportar al menos \$200 millones de capital fresco. Los dos hombres

viajaron por todo el mundo: Estados Unidos, Europa, Japón, en busca de un socio. Anselmo estaba dispuesto a ceder hasta un 50% de su compañía, mientras retuviera el voto decisivo. Luego de un año de intentos, regresaron con las manos vacías. Era el momento de echar mano del último recurso.

Anselmo no podía más que estar enterado de que su antiguo socio del sur de la frontera había surgido de la Década Perdida de México como un ricachón. Había perdido \$150 millones con *The National* sólo para regresar con una exitosa IPO, y ahora estaba moviendo grandes cantidades de dinero en todas direcciones. Es posible que Anselmo envidiara su suerte pero también admiraba su ambición. Con cierto recelo le dijo a Landman: “Tal vez debo llamar a Emilio”. Landman asintió. Creía que los años habían restado aspereza al distanciamiento; Televisa ya era un importante cliente de *Pas-I*, usándolo para llevar a ECO y a Galavisión a Europa y Sudamérica. Anselmo se tragó su orgullo y llamó a Emilio.

“Sí, René, ¿qué puedo hacer por ti?”, le respondió una voz potente y familiar. Por supuesto, Azcárraga había tomado la llamada sin vacilar. Si Anselmo le estaba hablando después de seis años, sólo podía deberse a una cosa: necesitaba ayuda desesperadamente.

Anselmo le contó su historia, con la que Azcárraga, a través de sus contactos en Wall Street, seguramente estaba familiarizado. Sabía lo que Anselmo le iba a decir, pero lo dejó hablar. Era un momento para saborearse: el hermano pródigo regresaba. Anselmo concluyó.

“Eso suena realmente bien, René”, dijo Azcárraga. “Le entro”.

Landman voló a México para presentar su plan, pero sólo como un mero procedimiento formal. Azcárraga estaba decidido. Entonces Azcárraga voló a Estados Unidos para firmar el convenio. Recibió a Anselmo en la sala de consejo de Univisa. No había ningún abogado a la vista. Se sentaron juntos y bebieron tequila. Luego de conversar un rato, Azcárraga tomó una hoja de papel y redactó el contrato. “Ten, mecanografía esto”, le dijo a su secretaria. No tomó mucho tiempo hacerlo. Todo el contrato decía: “Televisa acepta comprar el 50% de PanAmSat por \$200 millones de dólares”.

La naturaleza instintiva de la decisión de Azcárraga se basaba en algo más que el orgullo patriarcal. Él había creído en los satélites durante más de 25 años y había predicado sobre ellos a los países de habla hispana. Había sido el principal cabildero y primer cliente de los satélites *Morelos*, propiedad del gobierno mexicano. Había tenido sus dudas acerca de PanAmSat porque no estaba seguro de que la compañía podría sobrevivir a las medidas proteccionistas de Intelsat. Pero prefería apoyarse en un consorcio privado que en una propiedad del gobierno y nunca había abandonado la idea de enviar la programación de Televisa por satélite alrededor del mundo.

Ahora que eso empezaba a suceder, Azcárraga tenía una nueva meta. En 1965, su amigo Harold Rosen de Hughes le había hablado de un mundo en el que las casas particulares podrían recibir muchos canales vía satélite. Incluso antes

de crear Televisa, había dado instrucciones a su jefe de operaciones, Jorge Kanahuati, de que se mantuviera perfectamente al tanto de esos adelantos. Tan pronto como dicha tecnología estuviera disponible y fuera viable para México, quería comprarla. Ahora, al otro lado del océano, en Gran Bretaña, Rupert Murdoch lo estaba haciendo posible. A través de su compañía Sky, fundada en 1989, Murdoch ofrecía un paquete de canales “DTH” —directo al hogar, por sus siglas en inglés— a las casas británicas por una cuota mensual. Para 1992, Sky empezaba a verse como un negocio prometedor y Hughes pensó en un sistema similar para Estados Unidos. PanAmSat podía lanzar un satélite especialmente dedicado a ofrecer DTH en Latinoamérica, y con Televisa como propietaria del 50% de la compañía, Azcárraga podría rentarlo a un buen precio.

Emilio y René eran amigos otra vez. Cuando iba a Los Ángeles, René se quedaba en casa de Emilio, quien trataba de convencerlo de irse de vacaciones con él en el *Eco*, pero Anselmo odiaba los yates. Juntos planearon el servicio DTH para Latinoamérica. Para 1994, PanAmSat podría tener listo un satélite especial para enviar programación, no sólo Galavisión y ECO, sino música, deportes, películas, novelas, más cualquier red estadounidense que quisiera unirse, para los espectadores de habla hispana desde Boston hasta Buenos Aires. Ése era el plan, de todas formas.

Las grietas de Televisa

En 1993, *Forbes* confirmaba lo que ya se sugería en 1992: El Tigre era, sin lugar a dudas, el empresario más rico de Latinoamérica. También era el núm. 19 entre los hombres más ricos del mundo. La revista calculaba su riqueza familiar en \$5.1 mil millones de dólares, casi el doble de lo estimado el año anterior. Azcárraga, sin embargo, se molestaba por el listado. No le gustaba este tipo de publicidad, y decía que podía nombrar a 20 políticos codiciosos de América Latina quienes debían estar en la lista, empezando por Luis Echeverría.

No obstante, Azcárraga vivía el momento. Su círculo de amigos y conocidos famosos creció; su colección de obras de arte llamó la atención de revistas especializadas; el yate *Eco* se ganó la admiración de aficionados a los yates. Azcárraga empezó a invitar a su famoso barco a los grandes magnates de los medios en Estados Unidos, como Rupert Murdoch y Michael Ovitz, para conversar, discutir las diferencias entre la mentalidad mexicana y la estadounidense, y contemplar a las ballenas parir en el Mar de Cortés.

Decidió construir unas nuevas oficinas centrales, a un costo de \$150 millones de dólares, que serían funcionales y una obra arquitectónica. Había jugado con la idea desde el terremoto de 1985; ahora tenía el dinero. Por supuesto, contrató al más famoso arquitecto contemporáneo de México, Ricardo Legorreta, discípulo de Luis Barragán, para que hiciera el diseño. Te-

levisa Santa Fe, al extremo occidental de la capital, tardaría cuatro años en construirse.

Había cierta imprudencia en el comportamiento de Azcárraga. Durante 1992 y 1993 comprometió a Televisa en adquisiciones que, incluyendo el proyecto Santa Fe, alcanzaban un total de \$650 millones de dólares. Otras partidas aumentaron el desembolso, entre las que se incluyó la digitalización de toda el área de producción y un fallido plan para crear una versión de ECO en inglés, como si Azcárraga hubiera podido competir contra el poder y el prestigio de la CNN de Ted Turner. Los costos también crecieron por la insistencia de Azcárraga de que, a partir de 1992, se firmara con unos 650 actores, productores, escritores y directores contratos exclusivos, con la idea de frenar las deserciones una vez que Imevisión fuera privatizada.

Las estrellas de telenovela tenían exclusividades anuales de entre \$100 mil y \$1 millón de dólares. Los principiantes ganaban \$12 mil. Todos percibían sumas adicionales cuando trabajaban. A cambio, se comprometían a representar cualquier papel que Televisa les asignara, a no hablar con la prensa sin autorización y a abstenerse de cualquier actividad fuera de la pantalla chica que pudiera dañar su imagen. Como la mayoría de las estrellas de Televisa tenían la camiseta bien puesta y de cualquier manera tenían el veto, y como la competencia estaba muy lejos de producir novelas, la idea de las exclusividades era una muestra de control exagerado. Unos pocos atrevidos se negaron a firmar, pero la mayoría recibió con beneplácito la conveniencia de tener una fuente regular de ingresos.

El fuerte gasto aumentó la deuda corporativa y aunque sus niveles no eran todavía riesgosos, podría volverse algo incómoda si el peso sufría una devaluación, la cual haría subir los intereses. Pero no todas esas compras tenían sentido. ¿Por qué gastar más de \$100 millones de dólares en un periódico propio —aun habiéndolo sugerido el presidente Salinas— cuando casi todos los diarios ya dedicaban muchas páginas para promover a sus estrellas y programas? ¿Por qué gastar \$7.7 millones en una emisora peruana —aun habiéndolo sugerido el presidente Fujimori— cuando los peruanos ya estaban comprando sus novelas por carretadas? Esas adquisiciones testimoniaban un creciente apetito por comprar que iba más allá de lo racional. Pocas personas, además de sus médicos, sabían por qué Azcárraga tenía tanta prisa.

En ocasiones, esta actitud un tanto irreflexiva se expresaba en público y nunca tan desafortunadamente como el 10 de febrero de 1993. Se trataba de un acto periodístico como cualquier otro, dispuesto en uno de los foros de San Ángel. Televisa iba a celebrar el éxito de *Los ricos también lloran* como producto de exportación y Verónica Castro y todos los demás involucrados estarían disponibles para preguntas y las infaltables fotos. Llegó el equipo normal de 100 reporteros, fotógrafos y camarógrafos que harían sus típicos foto-reportajes para las secciones de Espectáculos. Luego entró Azcárraga.

“México es un país de una clase modesta muy jodida, que no va a salir de jodida”, le dijo a la concurrencia. “Para la televisión es una obligación llevar diversión a esa gente y sacarla de su triste realidad y de su futuro difícil.”

“Los ricos como yo no somos clientes, porque los ricos no compramos ni madres”, agregó, provocando algunas risas. “Nuestro mercado en este país es muy claro: la clase media popular. La clase exquisita, muy respetable, puede leer libros o *Proceso* para ver qué dice de Televisa... Éstos pueden hacer muchas cosas que los diviertan, pero la clase modesta, que es una clase fabulosa y digna, no tiene otra manera de vivir o de tener acceso a una distracción más que la televisión”.

Su voz dejaba filtrar cierta ironía, pero la concurrencia estaba divertida: “Ustedes nunca han visto un aparato de televisión en la basura, nunca... A ver, alguno de ustedes que se presumen periodistas muy-muy, díganme, ¿cuándo han visto un aparato de televisión en la basura? Estoy esperando... Debe haber muchos que ya no sirven. ¿O, dónde carajos están los aparatos que ya no sirven? ¿Los desaparecieron?, ¿se los comieron?!”

Tanto en su discurso como en las preguntas y respuestas que le siguieron, Azcárraga fue conciso, ingenioso y muy citable. La respuesta del público a un programa, dijo, es “mucho más importante y verdadera que cualquier reconocimiento cursi que pueda haber, sea el Oscar, los premios de Cannes y toda la mierda que existe”. Ridiculizó los problemas que algunos anticipaban con el libre comercio, diciendo: “Eso de que hay que tener miedo a los gringos, no sé quién lo inventó. Seguramente fue un cabrón gringo”. Y se atrevió a calificar la presunta existencia dentro de Televisa de una lista negra de actores, como “una enorme mentira”. Se portó muy ameno, pero también imprudente, complaciente y con una inconsciente invitación al ataque.

La andanada no se hizo esperar. De inmediato y durante varias semanas los comentaristas criticaron severamente a Azcárraga por sus opiniones sobre su teleauditorio. Ignorando el tono chusco de mucho de lo que había dicho, y asumiendo que su frase de “clase modesta muy jodida” había tenido una intención despectiva más que de pena o conmiseración, se le reprocharon acremamente su arrogancia y su actitud de explotador de los pobres. Tan grande fue la censura que Miguel Sabido le dijo que era importante publicar una aclaración, pero Azcárraga se negó como de costumbre: “Nunca doy explicaciones”. Había elementos que sustentaban ambas posturas. La actitud de Azcárraga, como muchos de sus programas, bien podía ser criticada como condescendiente. Por otra parte, había lógica en lo que había dicho: México sí tenía una enorme clase baja con muy pocas perspectivas de subir en la escala social, y para bien o para mal, la televisión efectivamente les ofrecía un respiro y un escape a su infortunio.

En el futuro, siempre que Azcárraga o Televisa se prestaran a la crítica, las frases “gente jodida” o “televisión para los jodidos” —que no eran sus palabras,

pero suficiente parecidas para muchos periodistas— salían a relucir y se utilizaban como evidencia en su contra.

Poco después, Azcárraga envió un memorándum: nadie hablaría con la prensa sin su permiso expreso. Los periodistas que buscaban entrevistas se encontraban con excusas o se les mandaba de un departamento a otro, ya que los ejecutivos sentían pena o temor para admitir que no se les permitía hablar.

Para molestia de Wall Street, el “Nunca doy explicaciones” de Azcárraga era a veces su *modus operandi* con la comunidad de inversionistas también, por lo menos en los primeros años. Azcárraga disfrutaba reuniéndose con analistas y dándoles visitas guiadas de Televisa San Ángel, pero a menudo no estaba disponible ni devolvía llamadas cuando tenía que responder a preguntas difíciles. Los manejadores de fondos con posiciones clave en el capital de Televisa, acostumbrados a hablar con el ejecutivo principal, se encontraban a veces referidos a ejecutivos menores. Azcárraga no daba mucha información y casi nunca avisaba de convenios en marcha. En cierta medida éstos eran los inconvenientes de cualquier empresa familiar en sus primeros años como empresa cotizada en la bolsa, pero Televisa tardaba mucho en ajustarse incluso bajo estos estándares.

Luego de un glorioso 1992, intenso en adquisiciones, había demasiadas cuestiones poco claras. Tanto en México como afuera, las cosas no estaban funcionando tan adecuadamente como lo insinuaban las apologías en la prensa estadounidense. Varios observadores percibieron una ligera amenaza en la privatización de Imevisión, pero por el momento no era para preocuparse. Los verdaderos problemas de la empresa parecían apenas pequeñas grietas en su monolítica fachada y algunos incluso pasaron desapercibidos durante muchos años.

Ninguna de las iniciativas para Sudamérica estaba funcionando caso ejemplar. Poco después de la adquisición de América TV, Televisa había enfrentado a 230 trabajadores en huelga protestando por sus planes para la red. Acostumbrado a tratar sólo con su sindicato blanco, el Sitatyr, Azcárraga envió una carta a los gremios peruanos: si sus miembros no reanudaban sus labores al día siguiente, podían considerarse despedidos. Los peruanos no se inmutaron y el asunto llegó a los tribunales. Televisa perdió el pleito, y tuvo que recontractar a los 230 empleados y pagar daños y perjuicios.

En Europa, las ambiciones expansionistas de Azcárraga siguieron viéndose frustradas. En España, la señal de Galavisión estaba perdiendo impacto. Las emisoras privadas y el servicio de paga Canal+ España estaban ganando terreno, y en septiembre de 1993 un cambio de satélites de Galavisión implicó que los telespectadores tuvieran que volver a sintonizar sus antenas para recibir la señal. Muchos prefirieron otros canales gratis disponibles en el primer satélite y decidieron no volver a sintonizar Galavisión. Ese año Azcárraga intentó nuevamente comprar acciones en una emisora, específicamente el 25% de Antena 3 que per-

tenecía al Banco Banesto. Pero las pláticas, que se prolongaron por varios meses, no llegaron a ningún lado.

Azcárraga incluso intentó invertir en Rusia. En 1992, el país había sido paralizado por *Los ricos también lloran*. Aunque estableció una marca nacional de audiencia, se había adquirido más o menos como un experimento, de manera que Marcel Vinay, jefe de Protele, sólo pudo cobrar unos \$500 dólares por episodio y además tuvo que pagar el doblaje. Lo que sí hizo Vinay fue ganar terreno para poder vender a precios más altos en el futuro. Luego, Televisa firmó un convenio de afiliación con una estación de San Petersburgo, que transmitiría cuatro horas de novelas cada tarde.

Azcárraga aspiraba a más que eso, y tenía esperanzas de poder aprovechar el gran entusiasmo provocado por *Los ricos...* y por la nueva versión de *Simplemente María* para lograr una adquisición. Para tal efecto contrató a un ex embajador ruso en México, un tipo jovial llamado Oleg Darusenkov, quien fue nombrado vicepresidente de Relaciones Europeas. La misión de Darusenkov era viajar con un técnico a Moscú y ver la posibilidad de comprar una estación, o al menos parte de una. Los dos se reunieron con la gente de Ostankino, la red que había transmitido *Los ricos...*, pero como se trataba de una importante propiedad estatal, era prácticamente intocable. Luego se reunieron con gente de otra estación de Moscú y ofrecieron ayudarlo a construir una red nacional a cambio de una participación en la empresa, pero quedaba claro que la burocracia rusa iba a poner muchos obstáculos a ese proyecto. Después viajaron a Kiev, en Ucrania. Aquí la idea era llevar personal de Televisa para realizar coproducciones, pero se encontraron con equipo de la prehistoria y nada definitivo pudo concretarse. Aun el acuerdo con San Petersburgo duraba poco.

Sólo en Estados Unidos, en donde Azcárraga había experimentado tantos trastornos antes de la IPO, las cosas parecían marchar bastante bien. Univisión recuperaba terreno frente a Telemundo y PanAmSat se preparaba a lanzar el primero de tres nuevos satélites. Azcárraga siguió interesado un tiempo más en Estados Unidos, buscando nuevas sociedades. Mientras que 1992 había sido el año de las adquisiciones, 1993 resultó ser el año de las coinversiones. Una vez más, la cobertura de prensa que generaban estos convenios era abundante y a menudo elogiosa.

Pero los cuatro convenios televisivos que se firmaron ese año estaban todos destinados al fracaso. Tres eran una prueba palpable del interés de Azcárraga en extender su dominio hispano: un proyecto de compras desde el hogar con QVC que intentaba desarrollar programación para Latinoamérica y España; un convenio con TCI, la compañía de TV por cable más grande del mundo, que quería comprar 49% de Cablevisión y ser socio en el desarrollo de la TV por pago en América Latina; y una coinversión con Discovery Channel para crear un canal latinoamericano. Los dos primeros caerían víctimas de circunstancias ajenas al control de Televisa: la recesión de 1995 y la compra de TCI por parte de una

empresa más grande. El fracaso del tercer proyecto se debió más a choques de cultura corporativa, y pondría en tela de juicio la capacidad de Televisa para operar en sociedad, como lo exigía de manera creciente la industria global de los medios. Ese asunto sería gran motivo de inquietud en los años por venir.

El asunto también afectaría la cuarta coinversión del año: un acuerdo con la empresa Fox TV de Rupert Murdoch para coproducir 500 horas de programas. Anunciado el mismo día del convenio con Discovery, el acuerdo esencialmente trataba de hacer novelas en inglés.

Poder producir programas en inglés para exportación, principalmente a Estados Unidos, era un sueño recurrente para Azcárraga. Igualar a los gringos en su propio juego. El acuerdo con Fox era con mucho el proyecto de coproducción más ambicioso que había firmado y estaba sustentado en una genuina amistad personal. Azcárraga conoció por primera vez a Murdoch, el magnate con quien a menudo había sido comparado, en Los Ángeles. Las espaciosas y suntuosas oficinas corporativas de Univisa, localizadas en Fox Plaza, estaban justo a la vuelta de la esquina de las de Murdoch. Un día de 1992 o principios de 1993, Azcárraga visitó al australiano-americano. Lo primero que notó fue las modestas dimensiones de la oficina de Murdoch. (“¡Tienes que conseguirte una oficina más grande!”, le dijo más tarde). Conversaron un rato sobre la televisión por satélite y Azcárraga le contó sobre su idea de un servicio DTH en español que cubriría Norteamérica así como las tierras del sur.

Los dos magnates simpatizaron de inmediato. Azcárraga se sintió atraído por la empuje de Murdoch al haber construido un enorme imperio, y decía a otros que era el único al que sin problema podría llamar jefe. Mientras que Murdoch quedó impresionado por la presencia imponente del mexicano, su decisión y fidelidad a su palabra, así como su sentido del humor. Azcárraga solía hacerle bromas sobre su aspecto: “¿Cómo te vistes con esos trapos? ¿Por qué vives en la pobreza?” Emilio invitó a Rupert y a su esposa a cenar en su casa de Los Ángeles y también a visitar los estudios de San Ángel, en donde Murdoch quedó impresionado por las instalaciones al estilo del viejo Hollywood, por la relación de Emilio con sus empleados y, sobre todo, por el alcance del monopolio de Televisa y su absoluto grado de control.

Un verano, ambos coincidieron en algún puerto del Mediterráneo; Azcárraga en *Eco* y Murdoch en su más modesto *Morning Glory*. Emilio invitó a Rupert a subir a bordo y lo convenció de firmar un convenio de coproducción. Su argumento era que las novelas de un tipo ya funcionaban bien en Estados Unidos, pero que se podían producir mucho más baratas en sus instalaciones de San Ángel y que tendrían gran éxito si se programaban como barra en Estados Unidos. Rupert mordió el anzuelo. Como Emilio ya tenía una empresa llamada ECO, sugirió que el nuevo proyecto llevara el nombre del yate de Murdoch. Por lo tanto, *Morning Glory Productions* arrancó en el otoño de 1993. Casi un año después, luego de que varios libretos y pruebas piloto de Televisa no lograron

impresionar a los ejecutivos de Fox, empezó la grabación de la desfortunada novela *The Crystal Empire*.

No era muy notorio fuera de Televisa, en parte porque Imevisión seguía siendo un rival débil, pero la producción en general estaba en franca declinación. La bien aceitada fábrica de San Ángel empezaba a mostrar fisuras. Con la salida de O'Farrill, Azcárraga había promovido a Jorge Eduardo Murguía para remplazarlo, pero como cabeza del comité de producción de novelas era él quien siguió dando luz verde a las producciones y a los papeles estelares. Más distraído que nunca en la edificación de su imperio, Azcárraga tomó varias malas decisiones.

Hacía ya varios años que San Ángel operaba sin el beneficio del Instituto de la Investigación de la Comunicación. Su jefe, Rubén Jara, se había ido para fundar su propia empresa y Azcárraga, que mantenía con la investigación una relación de amor-odio, cerró el instituto. Trató de que sus productores utilizaran los servicios de Jara mediante un contrato, pero de manera inevitable cada vez lo hicieron menos. Puesto que Azcárraga confiaba más en sus instintos, muchos siguieron su ejemplo y varios también tomaron malas decisiones.

El desorden reinaba. Como Azcárraga insistía en conducir un "comité" que sólo aprobara sus decisiones, se le podía culpar por los malos resultados, de manera que ningún productor luchaba por defender y nutrir sus proyectos. Sin el orden logístico impuesto por O'Farrill y Galina, el espacio en foros era mal utilizado. Muchas novelas producidas entre 1992 y 1993 resultaron bastante mediocres o francamente unos fracasos.

Los pocos intentos de algunos productores por romper con el molde y abrir las fronteras del género tuvieron resultados tanto buenos como malos. José Rendón lo logró con *Corazón salvaje* (1993). Esta novela de época ya había sido producida con éxito en dos ocasiones (1966, 1978), pero la tercera versión mostró un salto cuántico en valores artísticos y de producción. Diestramente dirigida por el cineasta Alberto Cortés y con tres de los mejores talentos de Televisa —Edith González, Eduardo Palomo y Ana Colchero— *Corazón salvaje* recordaba a la gente educada que no todas las novelas eran acartonados cuentos de Cenicienta. La novela también se probó atractivo para los más sofisticados y lucrativos mercados de Europa Occidental, sobre todo Italia. Pero resultó sólo un fenómeno, no el comienzo de una tendencia.

Luis de Llano Jr. ni siquiera llegó tan lejos. Con fama de conservador, De Llano intentó un nuevo enfoque con *Buscando el Paraíso* (1993). Era su cuarta novela juvenil, pero nada como sus anteriores producciones *fresas*. La novela estaba diseñada para abordar problemas reales de adolescentes —pubertad, orientación sexual, uso del condón, madres solteras— y Azcárraga, fascinado por los ratings del talkshow *Cristina* había dado su aprobación. Habían grabado 90 episodios cuando el patrón cambió de opinión. O no había anticipado algo tan realista o estaba reaccionando a los crecientes ataques contra *Cristina*. Se pasó media

hora vociferando al equipo de De Llano: “¡Nuestra televisión es Disneylandia!” ¡Es de hombres guapos y mujeres hermosas! ¡Vendemos sueños, no vendemos realidades!” Ordenó reescribir el guión y empezar de cero. El personaje de Yolanda Andrade —una madre soltera de clase media que cae en la pobreza— es transformado en el de una mujer de clase media alta que termina siendo más rica. La siguiente novela de De Llano, *Agujetas de color de rosa*, marcó su vuelta al viejo modelo, igualmente de color de rosa.

Sin embargo, un nuevo pluralismo estaba surgiendo en México. El PAN y el PRD estaban ganando varias gubernaturas; la gente ya no votaba automáticamente por el PRI. En las ciudades, los televidentes de clase media estaban cambiando a Imevisión, la TV por cable y al uso de videocaseteras, y ya no se escogía automáticamente el Canal 2. Para retener a su teleauditorio, Televisa debía dar diversidad a su programación, sobre todo con el advenimiento de las cadenas privadas. No parecía que sus viejas fórmulas de novelas, ni su jerarquía tan centralizada, fueran a estar a la altura del reto.

Entre familia, entre amores

La mayor grieta de Televisa era la menos visible. Laura, la hermana de Emilio, había estado siempre inclinada a creer que un Diez Barroso llegaría a ser la cabeza de Televisa. Emilio Azcárraga Vidaurreta había tratado abiertamente a su esposo, Fernando Diez Barroso, como su heredero, pero esa esperanza murió en el avionazo de 1965. Luego su hermano, desesperado por un varón luego de cinco hijas, más o menos adoptó a Fernando Jr. como su propio hijo. Una década más tarde lo nombró vicepresidente, y en años posteriores Fernando estuvo a la altura del puesto. Fundó con todo éxito VideoVisa, supervisó la reubicación de su tío a Los Ángeles en 1986, luchó en Univisa para hacer que las ideas caprichosas de Azcárraga funcionaran (a veces sufriendo sus zarpazos cuando fallaban) y desempeñó un papel clave en la preparación de la IPO. Desde entonces, continuó consolidando la credibilidad de Televisa frente a Wall Street. Aunque en años recientes Azcárraga había insinuado que Alejandro Burillo o su propio hijo podrían sucederlo, era ampliamente aceptado que Fernando era el más brillante y presidenciable de los nietos de Azcárraga Vidaurreta.

Fernando tenía otros planes. Estaba perdiendo interés en competir por la sucesión a la presidencia. Quizá sintió que la posibilidad de que él fuera el sucesor era sólo una vaga promesa de su tío para incentivarlo a seguir trabajando duro. Ciertamente, no le gustaba la creciente influencia sobre su tío de Guillermo Cañedo White, su asistente personal. Además, tras haberse mudado a Los Ángeles en 1986, estaba muy feliz. Era impensable que pudiera ser el presidente de Televisa y residir en Estados Unidos, y su esposa italiana, la ex actriz Marilu Tolo, rehusaba vivir en México.

Al irse dando cuenta de que su hijo no sucedería a Emilio seguramente fue una gran decepción para Laura, y la creciente insistencia, machista y necia de su hermano, de que Televisa sólo podía ser dirigida por un hombre que llevara el nombre de Emilio Azcárraga, debe haber resultado muy irritante. Entonces sucedió algo que cambió su perspectiva aún más: un amigo cercano murió de un infarto y dejó una herencia muy complicada sobre la cual peleaban los hijos. Laura comenzó a preocuparse porque, con casi toda su fortuna concentrada en sus acciones en Televisa, complicaciones similares podían sacudir a su propia familia.

A principios de 1993, el precio de la acción de Televisa estaba realmente al alza. Fernando aconsejó a su madre que éste era un momento oportuno para que la familia Diez Barroso saliera de la empresa. Laura decidió liquidar sus acciones. Exigió que Emilio le comprara y cuando él vaciló, Laura amenazó con vender barato sus acciones en el mercado, lo que provocaría la rápida caída del precio de la acción. Emilio aceptó; a pesar del enorme costo involucrado, la decisión de Laura no debió desagradarle, ya que eso le daría el control total de las acciones con derecho a voto. En una ocasión Azcárraga comentó a un colega que parecía dedicar la mitad de su tiempo resolviendo problemas familiares. Tuvo que hacer malabares con la sensibilidad de sus hermanas y sobrinos por el asunto de la sucesión, para que continuaran apoyando sus decisiones como presidente. Bien, pues, ahora parecía que todo eso quedaría atrás.

Sin embargo, desde un principio las cosas no resultaron tan sencillas. Cuando Laura pidió a su hijo que negociara los términos de su salida, Emilio supuso que la lealtad de su sobrino le permitiría un trato ventajoso. Pero Fernando sentía una lealtad más fuerte hacía su madre, y se portó duro. Además, cuando Emilio le pidió que le ayudara a comprar una tercera parte de las acciones de Laura, Fernando se lo negó, y entonces rindió de una vez por todas su oportunidad de heredar la presidencia.

Anunciada en abril de 1993, la salida de Laura atrajo poca atención pero llegaría a convertirse en un factor definitorio en la evolución de la compañía. En aquellos momentos, arreglar la venta de su 26% de acciones no parecía demasiado difícil a pesar de su gran valor. El paquete accionario podía manejarse de dos maneras: Emilio podía obtener préstamos a mediano plazo para fondear la compra de la primera mitad, y organizar una segunda colocación accionaria para liquidar préstamos a corto plazo obtenidos para la compra de la segunda mitad. Además, Emilio seguía con la mayoría accionaria en VideoVisa, que continuaba creciendo bajo la presidencia de Justino Compeán. Emilio podía vender fácilmente esas acciones para poder reducir la deuda que contraería.

El 30 de abril, Televisa informó a la Comisión Nacional de Valores que Emilio Azcárraga Milmo era ya poseedor de una mayoría absoluta en Televisa. Pagaría un precio muy alto por la satisfacción de tener el control, habiendo accedido a comprar un 12.4% de acciones de Laura por casi \$750 millones de dólares. En

septiembre, Fernando Diez Barroso dejó Televisa. Luego de 28 años de trabajar para su tío, no le quedaba más que administrar el dinero de su madre.

En julio de ese mismo año, Azcárraga convenció al banquero Eduardo Legorreta, ex dueño de Operadora de Bolsa, de que comprara el 60.5% de VideoVisa por \$152 millones de dólares. Era una maniobra brillante, oportuna y afortunada. El sector del video era todavía bastante bueno, pero había nubes en el horizonte. En los últimos dos años, el gigante estadounidense Blockbuster había estado estableciendo sus tiendas en México. A la fecha tenía unas 55, pocas comparadas con las mil 700 operadas por VideoVisa, pero las tiendas de Blockbuster estaban todas ubicadas en zonas de ingreso medio a alto: es decir, los gringos se estaban llevando la crema del mercado. Luego del convenio firmado en septiembre, Legorreta disfrutaría de unos 15 meses de operaciones sin problemas. Entonces, la combinación de la crisis del peso, el aumento en la piratería de videos, la rivalidad representada por Blockbuster y la insistencia de algunos estudios de Hollywood de que debían manejar el negocio de videos a través de sus propias oficinas, convertiría a VideoVisa en una empresa perdedora.

El 18 de diciembre de 1993, dos años después de salir al mercado, Televisa realizó una segunda colocación, con 10% de las acciones. Una vez más, con la promesa de utilidades crecientes, los resultados fueron buenos. Se había proyectado obtener la suma de \$920 a 950 millones de dólares cuando se anunció la maniobra, pero la cifra real fue de \$989 millones. De esa suma, \$750 millones se destinaron a pagar los préstamos a corto plazo obtenidos para liquidar a Laura. Televisa empezó a cotizar en la Bolsa de Nueva York, bajo la clave de pizarra "TV", con un valor muy atractivo de \$64 dólares por acción. Ahora Emilio poseía 38% del total de Televisa, pero más importante aún, tenía el control de Grupo Televisión, la controladora que agrupaba la mayoría de acciones con derecho a voto.

Todo parecía marchar bien. El *Wall Street Journal*, sin embargo, expresaba preocupación porque, a pesar del carácter institucional de Televisa, ahora más que nunca esta empresa gigante parecía descansar sobre los hombros de un solo hombre. "Algunos inversionistas se preocupan por el exceso de confianza en Televisa", observaba el diario. Era una preocupación legítima.

Había otra preocupación, que en ese momento no llamaba tanto la atención. La oferta secundaria no había liquidado toda la segunda mitad del paquete de Laura en su totalidad. Alrededor de 4% se quedaba, junto con el acuerdo de que Emilio se lo compraría a Laura en los dos años por venir; mientras tanto, él asumiría los derechos de voto. Además de la deuda personal que éste implicaba, Azcárraga tenía que soportar los préstamos a mediano plazo —después de la venta de VideoVisa, unos \$600 millones de dólares en total— utilizados para comprar la primera parte del paquete de Laura.

Estos últimos préstamos volvieron a conocerse como la Deuda Alameda, la cual se hizo notoria en la comunidad financiera por el hermetismo que la rodeó.

Los intereses acumulados sobre la deuda y la incapacidad de Azcárraga de reducir el monto principal, llevarían la deuda a duplicarse para 1997. Pero incluso los más asiduos analistas del mercado de valores sabían poco de lo que sucedía. Después de que Televisa publicara sus resultados trimestrales, aquellos que preguntaban acerca de Alameda recibían como explicación que se trataba de una deuda privada y por tanto se mantendría en privado.

Era cierto sólo en parte. Como la garantía de la deuda estaba constituida por las acciones de Televisa, pertenecientes a Azcárraga y otros accionistas mayoritarios, las condiciones del crédito, o “covenants”, estaban ligadas al precio de las acciones. Así que para no comprometer las relaciones con sus acreedores o verse forzado a saldar parte de la deuda, Azcárraga seguramente debió tomar decisiones corporativas para evitar que el precio de las acciones cayera por debajo del nivel de peligro. Es decir, los analistas tenían todo el derecho para conocer más sobre Alameda, pero Azcárraga se estaba comportando como si la compañía fuera todavía de propiedad familiar.

La exitosa segunda colocación coincidió con sucesos menos felices. Hacía varios años ya que Azcárraga padecía una colosal grieta en su vida amorosa, y ahora iba a divorciarse. Cada vez se involucraba más con Adriana Abascal —“Meca”, como él la apodaba— y le era muy difícil manejar esta relación frente a su matrimonio con Paula Cussi, “mi güerita”, como la llamaba.

Una vez lograda una posición sólida en el ámbito profesional en San Ángel, Adriana procedió a consolidar el dominio sobre su hombre. Como un jugador de ajedrez, manejó sus piezas en contra de Paula. La molestaba por teléfono y lanzaba rumores. Tuvo éxito en donde sus predecesoras habían fracasado al insistir en exhibirse en público en compañía de Emilio. Hizo que alguien le tomara fotos cuando estaba con Emilio a bordo de *Eco* y se las envió a Paula. Cuando Paula confrontó a Emilio con las imágenes, él trató de negarlo: “¡Ése no soy yo!”

Paula había cumplido ya 42, y la edad no estaba en su favor. Emilio tenía por costumbre decir a sus empleadas: “Cuando cumplas 40, ¡te cambio por dos de 20!” Parecía que le estaba aplicando la receta a su esposa (y de ninguna manera era Adriana la única joven con la que Emilio jugueteaba). Las declaraciones, promesas y regalos que recibía de Emilio, incluyendo una casa en Aspen, Colorado, ya no eran suficiente compensación. Al parecer, la boda en Nueva York le había importado muy poco a Emilio, y la autoestima de Paula se iba para abajo. Era hora de salir.

Una semana antes de la Navidad de 1993, Azcárraga llamó a su piloto, el general Rodríguez Benson, para que lo llevara a St. Thomas, en el Caribe. El piloto preguntó si quería que lo recogiera antes del 25 para que pudiera alcanzar a Paula en Nueva York. “No”, le respondió Emilio. “Quiero mucho a Paula, pero así es la vida”.

Pocas personas se daban cuenta de lo triste que estaba en esos momentos. Era demasiado orgulloso para admitir ante sus ejecutivos que Paula lo había dejado, así que les dijo que la decisión de separarse había sido suya.

No sólo por la edad, Paula y Adriana eran diametralmente opuestas. Paula, discreta y culta, se sentía como en casa en las galerías de arte y en las cenas de Nueva York. Adriana, más impetuosa y bromista, prefería los exteriores. Aquellos que veían a Emilio y a Adriana juntos, en casa o en el yate, percibían la forma en que la ex Señorita México ejercía un efecto vigorizante y al mismo tiempo tranquilizador en su hombre. Cuarenta años más joven que Emilio, Adriana llenaba esa parte de él que deseaba permanecer eternamente joven —la misma parte de él que lo había motivado a practicarse tres o cuatro cirugías plásticas y una que otra liposucción. Ella lo animaba y hacía más tolerable el peso del cáncer. Según varios amigos de la pareja, su espíritu aventurero y su alegría de vivir eran el tónico adecuado para El Tigre.

Adriana trataba a Emilio más juguetonamente que con respeto, insistiendo en sentarse en sus piernas, jugando a las luchas con él y haciéndole bromas frente a sus amigos. Después de que toda su vida había recibido un trato obsesivo de la gente, Emilio parecía sentirse atraído por ese estilo desenfadado de Adriana. Ella lo animaba a hacer ejercicio, le enseñó a bucear y practicaban juntos el esquí y los aeróbicos. Emilio le compró una Harley Davidson para que pudieran pasear juntos. En una o dos ocasiones, acompañados por un grupo de guardaespaldas, fueron a bailar a un centro nocturno de la ciudad de México, tanta era la disposición de Emilio para complacerla. Conforme más se adaptaba, más se calmaba.

Una vez que Paula estuvo fuera de la competencia, Adriana hacía todo lo posible porque la gente pensara que era la esposa de Emilio. Los empleados de Azcárraga comenzaban a referirse a ella como “la señora Adriana” y Adriana procuraba que Emilio despidiera a aquellos que ella pensaba le eran leales a Paula. Tiempo después, algún interesado plantó rumores, nunca confirmados, de una boda por el civil.

Lo que sí sucedió fue una cena de celebración en la casa de Azcárraga en Acapulco. Una vez terminado el plato fuerte, Emilio dijo a todos sus invitados, “Señores, quiero presentarles a mi mujer”. Lentamente, mientras todos miraban, Adriana descendió las escaleras, luciendo despampanante, y tomó su lugar al lado de su compañero. Pero si Adriana creía haber domado y puesto las riendas al Tigre, iba a sufrir un gran desengaño.

14. Soldado del presidente

La cena de la charola

Como los demás empresarios más prominentes del país, Emilio Azcárraga fue citado a las 20:30 horas del 23 de febrero de 1993, en la calle de Tres Picos núm. 10, en la exclusiva zona capitalina de Polanco. Los hombres más ricos de México comenzaron a aparecerse en la casa de quien fuera secretario de Hacienda durante 18 años, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo y director del principal banco nacional, Banamex, Antonio Ortiz Mena.

Fueron 30 —y únicamente hombres— los invitados a esa cena privada con el fin de discutir un programa para fortalecer al PRI ante la elección presidencial de 1994; entre otros, los amos de la banca, el turismo, el cemento, el papel, el transporte, la construcción, la telefonía, la minería y las tiendas de autoservicio. De lujosos autos descendieron Roberto Hernández, Carlos Hank Rhon, Jorge Martínez Güitrón, Lorenzo Zambrano, Alberto Bailleres, Raymundo Gómez Flores, Gilberto Borja, Bernardo Garza Sada, Carlos Slim, Ángel Losada y Jerónimo Arango, por mencionar a algunos.

Llegó también Miguel Alemán Velasco, pero no como empresario sino en su calidad de secretario de Finanzas del PRI. De los últimos en llegar a la residencia, poco antes de las 21:00 horas, fueron el banquero José Madariaga y el presidente de Kimberly Clark de México y asesor presidencial, Claudio X. González.

La mayoría de los invitados eran miembros del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, una organización empresarial con gran influencia política, a la cual sólo se entra por invitación, y que surgió en 1962, durante el sexenio del presidente Adolfo López Mateos, para discutir los principales problemas del país desde el punto de vista de los grandes capitales. Era la *crème de la crème* del empresariado nacional. Sus fortunas eran multimillonarias, según reportó ese año la revista estadounidense de negocios *Forbes*: Azcárraga Milmo tenía \$5.1 mil millones de dólares; le seguía Slim con \$3.7 mil millones; Zambrano y Garza Sada con \$2 mil millones cada uno; Losada; con \$1.3 mil millones y Arango con \$1.1 mil millones de dólares, entre las reportadas.

Una vez en casa de Ortiz Mena, los invitados eran conducidos en elevador al segundo piso, donde se localizaba el comedor, una sala de cuyas paredes colgaban cuadros originales de Picasso, Diego Rivera y David Alfaro Siqueiros y en cuyo centro había tres mesas en forma de herradura con tarjetas indicando el asiento de cada cual. Una mesa más pequeña —para tres— cerraba la disposición de las mesas en un rectángulo. En ella se sentaron el presidente del Comité Ejecutivo Nacional del PRI, Genaro Borrego, el anfitrión, Ortiz Mena, y el presidente Carlos Salinas de Gortari, quien arribó a las 21:00 horas en punto.

Ya sentados, en un ambiente de camaradería y buen humor, se sirvió una entrada de salmón ahumado, medallones de filete a la pimienta y se degustaron exquisitos vinos. Al llegar al postre —helado de vainilla cubierto de chocolate derretido— y al café, Borrego se dirigió a los empresarios. El líder partidista alertó sobre las necesidades de fortalecimiento del PRI ante la contienda electoral, la creciente competencia y sobre todo de los esfuerzos que se habían realizado para obtener financiamiento para el partido. Habló de rifas, la lotería y una tarjeta de crédito priísta, las cuales habían sido insuficientes fuentes de recursos para la campaña.

Ahora, dijo, el PRI recurría a los diversos sectores en busca de apoyo para el partido.

—¿Cuánto se supone que debemos de juntar? —preguntó uno de los magnates.

—Mucho —respondió Borrego.

—¿Pero cuánto? —insistió el empresario.

—Muchísimo —dijo el líder priísta, arrancando carcajadas a lo largo de la mesa.

Por su parte, el anfitrión, Ortiz Mena, narró brevemente la historia del partido y los beneficios que había traído al país, principalmente la paz social. Cerró como orador el presidente Salinas, quien se manifestó a favor de las propuestas para reforzar al partido. Los convocantes al banquete fueron al grano y señalaron que el PRI necesitaba un fondo de campaña de al menos \$500 millones de dólares. Roberto Hernández, de Banamex y uno de los organizadores de la cena, se levantó y dijo al presidente que él se comprometía a aportar unos \$25 millones de dólares para la campaña. ¡¿Dólares?!, preguntaron sorprendidos algunos, y tras la confirmación, se desataron los murmullos en el comedor.

En eso, y contra su costumbre de ser extremadamente puntual, llegó Azcárraga. Pidió disculpas al presidente por su tardanza, bromeó con algunos de los empresarios y rápidamente se puso al tanto de los detalles de la reunión.

Tan alto como era, El Tigre se puso de pie y sin titubear dijo en voz alta: “Hemos ganado tanto dinero en los últimos seis años que creo tenemos una gran deuda de honor con este gobierno. Me comprometo a dar \$70 millones de dólares y espero que me sigan muchos de los presentes. Se lo debemos al presidente y al país”.

Salinas, sonriente, aplaudió y los demás comensales, aunque atónitos, hicieron lo mismo. Carlos Slim dijo entonces que le encantaría ser tan espléndido como Azcárraga, si tuviera tanto dinero como él. Nerviosos, los otros empresarios rieron. Bernardo Garza Sada, ex socio de Azcárraga y uno de los líderes del Grupo Monterrey, también bromeó: “Ya que Emilio se comprometió a dar más, yo promedio con él y así nos quedamos con los \$25 millones de dólares”.

Terminada la cena, el presidente Salinas aprovechó los cóñacs para despedirse de cada uno de los empresarios personalmente. Ellos, a su vez, aprovecharon la oportunidad, la mayoría, para hacerle toda clase de peticiones: franquicias, concesiones, facilidades, negocios. El mandatario escuchó paciente. Por lo pronto, los asistentes se habían comprometido a contribuir con un promedio de \$25 millones de dólares cada uno para el PRI, es decir, un total de \$750 millones de dólares. Al despedirse, se les pidió absoluta discreción sobre el banquete, y todos se comprometieron a mantenerlo en secreto.

Sin embargo, sólo transcurrirían horas antes de que, por un descuido, durante una desvelada conversación entre algunos de los asistentes la mañana siguiente, Luis Enrique Mercado, el director del diario *El Economista*, se enterara por casualidad en un desayuno empresarial de lo acontecido en casa de don Antonio Ortiz Mena. Mercado confirmó la información con otros empresarios al día siguiente, durante una gira con el presidente a Guadalajara y Monterrey y la publicó bajo la firma del reportero político del periódico. Fue un escándalo.

Lo ofrecido por los comensales invitados a la cena con el presidente representaba cinco veces lo que el Partido Demócrata había gastado en las elecciones presidenciales de Estados Unidos en 1992. Las donaciones exigidas a los empresarios eran mil veces mayores que la cifra máxima que cualquier persona o institución puede donar a un candidato o partido político en Estados Unidos. En ese país, el límite en los gastos provenientes de financiamiento privado es de 56.5 millones en la campaña presidencial; una cantidad menor a los 70 millones de dólares que tan sólo Azcárraga había ofrecido aportar personalmente.

Tras la difusión de la noticia, Alemán, Borrego, Ortiz Mena y Gilberto Borja, presidente de la constructora ICA, quien también había sido uno de los organizadores de la cena, defendieron la iniciativa priísta bajo el argumento de que no había nada de malo en haber solicitado una contribución a los hombres de grandes capitales del país, cuando el fin era dar autonomía al partido frente al Estado. ¿No era ésa la gran queja de la oposición, que el PRI recibía recursos del gobierno? No entendían por qué ahora se les criticaba por buscar fuentes alternativas de financiamiento. Los partidos de oposición y la opinión pública, en general, no sólo reprobaron la iniciativa priísta sino que rechazaron el argumento defensivo de los instrumentadores de ésta. En su opinión, con la colecta se admitía, por un lado, lo que en varias ocasiones había sido ampliamente denunciado por los partidos opositores sobre la histórica dependencia que había tenido el PRI del gobierno; por el otro, que la nueva fórmula de financiamiento representaba un evidente

conflicto de interés entre el PRI y la iniciativa privada. ¿Era una donación de \$25 millones de dólares resultado de mera simpatía? o ¿a cambio de qué se hacía una contribución tan generosa?

En una conferencia de prensa que ofreció Ortiz Mena unos días después de que la cena se hizo pública, dijo que los empresarios darían al PRI cuantiosos recursos sin esperar nada a cambio en concreto, sino simplemente, para “tener la seguridad de sus inversiones”. No obstante, tres días después, el presidente Salinas ordenó dar marcha atrás al plan de formar un fideicomiso de multimillonarios y ofreció un proyecto de ley que estableciera límites a las contribuciones de campaña y que transparentara el financiamiento de los partidos.

Los empresarios, Azcárraga entre ellos, no dejaron de contribuir al PRI; lo hicieron, sin embargo, a discreción y algunos con montos mucho menores a los \$25 millones de dólares. Siempre con la certeza de que su aportación, sería una inversión en la arena política que eventualmente traería beneficios indirectos a sus negocios.

Los entretelones de la venta de TV Azteca

La tarde del 18 de julio de 1993, volaron los tapones de dos botellas de fina champaña en la ciudad de México. Una, en casa de un eufórico Ricardo Salinas Pliego, el presidente de la cadena de tiendas de aparatos electrodomésticos Grupo Elektra, quien resultó ganador del paquete de medios que el gobierno había puesto en venta casi tres años atrás. Este paquete contenía las dos redes nacionales de televisión (Canal 7 y Canal 13, con las estaciones afiliadas), la cadena de cines Cotsa, los Estudios América y el periódico *El Nacional*, el cual quedó en manos del Estado por no haber recibido una buena propuesta económica. Con una rapidez inusitada —las posturas de compra habían sido apenas entregadas el viernes— el propio secretario de Hacienda, Pedro Aspe, telefoneó a Salinas Pliego ese domingo para notificarle el resultado de la evaluación de las ofertas.

La otra botella la abrió Emilio Azcárraga. El Tigre brindó por la misma razón: la decisión del gobierno de elegir a Salinas Pliego —un empresario de 37 años, prácticamente desconocido fuera de Monterrey— como nuevo dueño de TV Azteca y no a otro. Azcárraga, quien al principio había expresado su molestia por la postura gubernamental de abrir la competencia en la televisión, ahora celebraba que su rival fuera tan inexperto en los terrenos que por tantos años habían sido sus dominios. De los cuatro grupos que participaron en el proceso de compra, el de Salinas Pliego, Radio Televisora del Centro, era el menos experimentado en cuestiones de medios. Era tal su desapego de los medios que él mismo admitía que lo más cerca que había estado de la televisión era de los aparatos que vende en sus tiendas Elektra.

Medcom, en cambio —uno de los grupos favoritos— había arrancado la contienda con dos viejos lobos de la comunicación: Clemente Serna Alvear, presidente de Radio Programas de México, que transmite en Radio Red *Monitor*, el noticiero radiofónico más exitoso de la radio mexicana, y la familia Vargas, dueña del sistema de televisión de paga Multivisión, entre otros negocios; con ellos participaba el empresario regiomontano Adrián Sada, presidente de Banca Serfin y del consejo de Vitro, la principal empresa fabricante de vidrio en el país. El acuerdo era que Sada, por sus conexiones en la comunidad financiera aportaría la mayor parte del capital, Multivisión operaría los canales por su experiencia en la televisión restringida y Serna, a regañadientes, manejaría Cotsa. Para evitar conflictos de interés, los Vargas tendrían que aportar Multivisión a la sociedad. Se valoraron los activos de la empresa, pero el monto pareció excesivo a Serna y Sada, y al no llegar a un acuerdo, los Vargas abandonaron el grupo a una semana de entregar las ofertas de compra. Aún así, Medcom seguía en la punta de la contienda gracias al soporte financiero de Sada combinado con la experiencia en medios de Serna y su equipo.

Otro de los grupos, Geo Multimedia, estaba integrado por varios inversionistas de Jalisco, incluyendo al banquero y camionero Raymundo Gómez Flores, quien había invitado a Paramount Communications y Capital Cities/ABC como socios minoritarios, lo que garantizaba capital y una experiencia en medios. El otro grupo participante, Cosmovisión, incluía a importantes radiodifusores a nivel nacional, como Javier Pérez de Anda, presidente de Radorama con 135 estaciones en el país, y Javier Sánchez Campuzano, de Crystal-Cima-Somer, que apoyados por otros inversionistas de distintos ramos, representaban un sector con amplio conocimiento de los medios electrónicos.

Al principio, se consideró que el grupo de Salinas Pliego tenía posibilidades, ya que entre sus socios iniciales contaba con el apoyo del segundo banco más importante del país, Bancomer, y con la familia Aguirre, dueños de Organización Radio Centro, una de las más importantes cadenas de radiodifusión del país, y ex dueña del Canal 13. Con estos socios, el grupo cumplía con dos de los requisitos para participar en el proceso de compra: experiencia y solvencia económica. Pero conforme avanzó el proceso, el grupo se desinfló: Bancomer se retiró y Francisco Aguirre Gómez decidió cambiar de equipo y más bien sumarse al grupo de quienes serían sus socios naturales, los radiodifusores de Cosmovisión.

Salinas Pliego perdió su posición entre los favoritos, pero decidió seguir en la pelea. Tuvo entonces que llamar a nuevos socios que incluían a su abuelo Hugo Salinas Rocha, su padre, Hugo Salinas Price, Alberto Saba, a quien le interesaba el negocio de los cines, y su hijo Moisés Saba, su suegro Fernando Sada y los bancos de inversión estadounidenses Allen & Co. en Nueva York y el First Southwest de Dallas, ninguno de los cuales tenía experiencia alguna en medios de comunicación. De todos los grupos participantes en el proceso, Radio

Televisora del Centro era el que representaba la competencia más anémica frente a Televisa —por lo menos en el papel.

Sin embargo, Salinas Pliego y su grupo de más de 50 inversionistas, ofrecieron \$641 millones de dólares por el paquete. Una oferta irrechazable por parte de la Secretaría de Hacienda. Sobre todo cuando al abrir los sobres, los funcionarios comprobaron que la puja de Radio Televisora del Centro superaba en 30% la de su más cercano competidor, Cosmovisión, el cual ofreció \$492 millones de dólares. (Siguió Medcom con \$451 millones de dólares y finalmente Geo Multimedia ofreció \$414 millones.)

Ésa es la historia oficial. La verdadera está llena de intrigas y sospechas: filtraciones de información confidencial, muestras de simpatía presidencial y una serie de intereses político-económicos que se fueron entretejiendo a lo largo del proceso. Fueron muy pocos los que conocieron las escenas que ocurrieron tras bambalinas durante los meses previos a la privatización. Algunos las olfatearon.

Mientras que para las autoridades el grupo de Salinas Pliego había sido la mejor opción ya que era “confiable en el ramo de la comunicación” porque conocía “los perfiles, hábitos y patrones de consumo del mercado masivo mexicano”, hubo empresarios y académicos que señalaron que el criterio había sido fundamentalmente financiero; otros estaban seguros de que la privatización del paquete de medios había sido un acto perfectamente calculado.

Varios empresarios creen, hasta la fecha, que la decisión de otorgar TV Azteca a Salinas Pliego fue más bien política. En privado, algunos postores se han quejado de que Radio Televisora del Centro no contaba con “probada experiencia en el medio” como se exigía en los términos de la licitación. En el momento en que Aguirre abandonó el grupo de Televisora del Centro, decían, las autoridades debían haber intervenido e impedido que Salinas siguiera en la carrera porque violaba el requisito de conocimiento del medio. “No protestamos entonces porque para ser francos, ninguno de los otros participantes tomábamos en serio a Ricardo”, diría años después uno de los postores.

El hecho de que la oferta de Salinas Pliego hubiera sido 30% superior al más cercano competidor y 60% al más lejano, también levantaba sospechas entre algunos sobre la transparencia del proceso. El precio ofertado superaba en más de \$100 millones de dólares el pronóstico más atrevido de los analistas financieros. La teoría era que la oferta había sido altísima para que no hubiera lugar a dudas y se pudiera justificar la adjudicación del paquete a este grupo; después se le podría devolver parte del dinero vía compensación por pasivos. Por el contrario, otros pensaban que el hecho de que hubiera ofrecido tanto, era evidencia de que no podía haber estado arreglada la compra, porque de haber sido así, podría haber dado lo estrictamente necesario para llevarse el paquete. De cualquier manera, parecía una situación de no-gane para Salinas Pliego.

El propio empresario se defendió al día siguiente de haber resultado ganador. Dijo que aunque el paquete lo valía “no pagamos más porque no teníamos más”, y citó a José Ignacio Suárez, identificado como el cerebro detrás de la oferta financiera. “Mi amigo Nacho dice: ‘solía tener un amigo rico, pero ahora tengo un amigo pobre que invirtió todo en esta aventura’”.

Nadie podía explicar la amplia diferencia entre las ofertas, sobre todo cuando se trataba de una postura que el grupo del joven empresario no podía cubrir en ese momento. Después de conocer el resultado de la privatización, Salinas Pliego y sus socios salieron a buscar dinero en México y el extranjero para cubrir el monto ofrecido; incluso tocaron a las puertas de algunos de sus rivales en la puja con el fin de que entraran como socios capitalistas a la nueva empresa, lo cual no sucedió.

Pero las urdimbres y suspicacias comenzaron meses antes de que se otorgaran los medios a Salinas Pliego. La interpretación de las inclinaciones del presidente Salinas, las visitas de su hermano Raúl a varios de los postores y las presiones del propio Emilio Azcárraga, provocaron desazón entre estos inversionistas años después, cuando fueron enterándose de lo que realmente ocurrió detrás de la privatización.

En una junta con los potenciales socios de Medcom, por ejemplo, un secretario de Estado insinuó que Adrián Sada era el candidato del presidente, lo que empujó a los Vargas a unirse al grupo. Los socios confirmaron con otro importante secretario que la voluntad del presidente era que se formara este grupo de Serna, Sada y los Vargas. Tras recibir los mensajes, que creían presidenciales, los socios de Medcom pensaban que el paquete de medios no podía ser de nadie más, sería suyo. Tan lo pensaban que después de entregar el sobre de su postura, Sada se fue a celebrar con champaña. Lo que los socios de Medcom no sabían es que el presidente Salinas había utilizado la misma estrategia con los demás grupos; a todos entusiasmó de la misma manera. En alguna ocasión, durante una reunión privada con los empresarios en lo individual, el presidente comentaba: “¿Por qué no le entras a la televisión?” El empresario en cuestión, confiado, creía que era un mensaje dirigido y entraba a la puja pensando que sería designado ganador con el favor presidencial.

Al mismo tiempo, Raúl Salinas de Gortari —conocido como el “Señor 10%” por su fama de cobrar una tajada por ese monto a los concesionarios que se dejaran— había iniciado una serie de visitas a todos los postores; en algunos casos, años antes de que se formaran los grupos. El presidente, argumentaba Raúl, le había encomendado que investigara cómo sentía el mercado de los medios electrónicos y cuál era el interés en estos bienes que el gobierno había decidido poner a la venta. Así, Raúl Salinas se acercó a Serna, a Gómez Flores y al propio Salinas Pliego, entre otros. A los Vargas, por ejemplo, los visitó en su casa y les pidió que le hicieran una presentación sobre lo que haría Multivisión en caso de ganar la televisión y qué haría para competir con Televisa.

Durante estos acercamientos nunca hubo una propuesta abierta de parte del hermano del presidente de que él mismo pudiera convertirse en socio en algún grupo. Aunque, de alguna manera, la actitud que proyectaba era de yo no me quedo fuera de esto. Raúl Salinas, quien era amigo de Ricardo Salinas, como era amigo de Adrián Sada, sólo tanteó el terreno, pero la percepción generalizada en varios círculos era que, desde el principio, su candidato fue Ricardo Salinas y que hizo todo lo posible para que éste ganara.

Tres años después, la prensa nacional revelaría que Raúl Salinas prestó a Ricardo Salinas Pliego unos \$30 millones de dólares, a través del fondo de inversiones que lideraba, para la compra del paquete de medios. Salinas Pliego indicó que esas inversiones eran de carácter privado. Nunca se precisó, sin embargo, si el préstamo se había hecho antes o después del 18 de julio.

Aunque los perdedores no creen que Raúl Salinas haya influido directamente en el resultado de la privatización porque había funcionarios y formas de por medio, sospechan de al menos un tráfico de información que sí inclinó el resultado a favor del grupo de Salinas Pliego. “Si uno tiene acceso a la información de por dónde andan los procesos, pues es muy fácil transmitirle información a tu favorito: ‘mira, ofrece lo que sea pero te quedas con esto’”, comentó uno de los participantes varios años después de la venta.

Sobre el tráfico de influencias o de información no hay pruebas documentales, sólo testimonios como el de ejecutivos de NBC Noticias preguntando en México —un mes antes de la privatización—, ¿quién era un tal Ricardo Salinas Pliego que decía que él estaba ya amarrado con el hermano del presidente?

Por su parte, Emilio Azcárraga no se quedó con los brazos cruzados. Impotente ante el hecho de no poder participar en la privatización de los canales estatales, El Tigre echó mano de su cercanía con el poder y aprovechó cualquier ocasión para manifestar su opinión respecto al proceso, y en particular sobre los postores. “El que sea, menos el grupo de Serna y Vargas”, dijo Azcárraga en más de una ocasión a diferentes funcionarios del gabinete del presidente Salinas.

Conocía de tiempo atrás a Serna y a los Vargas y sabía que si bien no tenían sus tamaños, podrían convertirse en una competencia real. A los otros grupos les veía posibilidades pero no le preocupaban tanto, y de todos, Azcárraga prefería tener como rival al grupo de Salinas Pliego. Emilio también conocía a la familia Salinas por el negocio tradicional de las tiendas de muebles y electrodomésticos, Salinas y Rocha. Incluso su padre, Azcárraga Vidaurreta, había tenido años atrás tratos con Hugo Salinas Rocha, abuelo de Ricardo, para poner sus radios en venta en las tiendas Salinas y Rocha.

A Emilio le gustaba Salinas Pliego. Además de su nula experiencia en medios, el joven empresario había declarado, al ser nombrado ganador, que no iba a producir noticieros. Ésa era una de las condiciones que El Tigre había mantenido ante su competencia y en la mayoría de los casos lo había logrado imponer. Él

era el amo de la producción televisiva en México y nadie podía hacerle la competencia. Además, de alguna manera, la aparición de otro canal privado de difusión debilitaba de una manera la relación utilitaria que con los años se había desarrollado entre Televisa y el gobierno.

Nuevamente se echó a andar la sospecha; ahora sobre un pacto entre Emilio Azcárraga, Raúl Salinas de Gortari y Ricardo Salinas. La lógica de la conspiración señalaba que seguramente Salinas Pliego había declarado que no producirían noticieros porque había pactado previamente esa decisión con Azcárraga, con la intermediación de Raúl Salinas.

En esa línea, el arresto de Raúl Salinas en febrero de 1995 acusado del asesinato de su ex cuñado, el político guerrense José Francisco Ruiz Massieu, habría provocado que Ricardo Salinas rompiera el pacto y comenzara a producir tanto telenovelas como noticieros. Emilio Azcárraga, entonces, habría montado en cólera por la ruptura del acuerdo y habría dado órdenes de desatar una campaña personal contra Salinas Pliego en Televisa, lo que nunca había realizado antes —y que de hecho sucedió en 1996 cuando surgieron las revelaciones de los nexos entre Ricardo y Raúl Salinas. Aunque se antoja posible, esta hipótesis no cuadra con los tiempos en los que sucedieron los actos sospechosos. La emisión nocturna de *Hechos*, el principal noticiero del Canal 13, salió al aire a principios de 1994, es decir, un año antes del arresto de Raúl Salinas y la supuesta violación del pacto. La evidencia, hasta ahora, muestra que la influencia de Azcárraga Milmo en el proceso de privatización se limitó a manifestar sus preferencias y a negociar mayores beneficios en el futuro cercano, como una nueva serie de concesiones de televisión a nivel nacional que estarían por licitarse.

Una carcacha contra un cadillac

Para Salinas Pliego, el nuevo adversario, todas estas acusaciones son “anécdotas”. Al ser cuestionado al respecto cinco años más tarde, Salinas Pliego aseguraría que “en el proceso de licitación de los canales de Imevisión, el más sorprendido de que gané, fue el propio presidente Salinas, no lo podía creer y el propio Raúl estaba sorprendidísimo. Yo realmente era el que no tenía ninguna oportunidad de ganar, nadie se imaginó que iba a estar 150 millones de dólares arriba que la siguiente oferta; entonces no podía haber un pacto con Azcárraga en este respecto”.

Azcárraga y Salinas Pliego se vieron personalmente en dos ocasiones. La primera, poquito después de que Radio Televisora del Centro se adjudicara los canales. Un funcionario del gabinete salinista organizó la cita y se reunieron en la oficina de Azcárraga en Televisa San Ángel. “Me da mucho gusto que seas tú. Conozco a tu familia y sé que son trabajadores”, dijo Azcárraga a su visitante. “Enhorabuena, cabrón. Bienvenido”.

El segundo encuentro se dio hacia fines de 1994, de nuevo en las oficinas de Azcárraga, pero ahora en Chapultepec. TV Azteca había lanzado una agresiva campaña de publicidad a través de tarifas más bajas y con facilidades de pago que intentaba hacer mella en el exitoso Plan Francés de Televisa. Al principio, TV Azteca ofrecía anuncios de 20 segundos por tarifas que iban desde los \$770 dólares. Una ganga, comparada con los \$20 mil dólares que Televisa cobraba a sus clientes por un anuncio en el Canal 4, ni siquiera en el estelar, el Canal 2, con la misma duración. En esa época, TV Azteca tenía menos del 15% de participación de audiencia, por lo que su plan sólo le haría cosquillas a Televisa, quien tenía dominada la penetración en el auditorio. De cualquier forma, recibió a Salinas Pliego y durante la conversación le preguntó cuáles eran sus planes. Salinas Pliego respondió que quería tener el 20% del mercado y que quería producir. Azcárraga se enderezó en su asiento y con su mejor sonrisa le dijo a su interlocutor: “Ricardo, no te metas en producción, mejor yo te vendo las telenovelas; también está el servicio de noticias de ECO”. Pero nunca concretaron nada.

Pese a la diferencia en tamaños —TV Azteca tenía dos canales nacionales y muy poca experiencia frente a Televisa, que contaba con tres cadenas nacionales y pronto integraría una cuarta, así como décadas de conocimiento— ambas televisoras tenían cierto parecido. Inclusive en el medio empresarial y de comunicación circulaba la broma de que TV Azteca era el hermano chiquito de Televisa: ambas estaban orientadas hacia el entretenimiento y ninguna estaba dispuesta a ser crítica del gobierno.

La filosofía de los dueños de las televisoras también seguía una línea similar. Meses antes de que tuviera la televisora en sus manos, Salinas Pliego se identificó a sí mismo como un firme aliado del gobierno mexicano, y como apoyador del PRI. También dijo que no creía en la democracia, sino en el autoritarismo ilustrado. “Espero que pase tiempo antes de que ésta llegue porque los mexicanos aún no están preparados para ella”, comentó al diario *El Financiero*. En cuanto a la mujer, la ubicaba en la casa, cuidando a los niños y aclaró que no creía en la igualdad.

Sobre la televisión compartían el concepto del entretenimiento como el principal objetivo de este medio. Igual que Azcárraga, Salinas Pliego comenzó escandalizando, sobre todo a la comunidad académica con sus declaraciones: “La televisión es un instrumento mediante el cual la gente se distrae y se relaja y debe desenfatar el contenido político, ideológico y noticioso; quien no entiende eso no entiende de televisión”.

Sin embargo, TV Azteca estaba lejos de contar con la capacidad o la voluntad de convertirse en un verdadero rival de Televisa, o de al menos representar una alternativa para las voces críticas del sistema mexicano. Azcárraga estaba más preocupado por la competencia con Time Warner, o con NBC, con las productoras, pues. “Para Emilio, la competencia entre TV Azteca y Televisa era como la

de una carcacha con un Cadillac”, describió en años recientes Manuel Alonso, quien fuera vocero del presidente Miguel de la Madrid y quien colaboró con Azcárraga. TV Azteca, al menos al principio, representaba tan solo un aprendiz.

La sospecha de que la privatización del paquete de medios no había sido un proceso completamente transparente flotaba sobre la cabeza de TV Azteca. Casi tres años después de la desincorporación, los legisladores de los cuatro principales partidos políticos que integraban la Comisión Permanente del Congreso mexicano acordarían analizar la documentación de la privatización de la televisora, ante las presuntas irregularidades. Se harían las auditorías correspondientes y se determinaría que todo estaba en orden.

62 concesiones, un premio a la incondicionalidad

Por esas fechas, Azcárraga andaba cojeando. Se había lastimado una pierna en un juego de paddle-tenis, pero aún así, asistió a una reunión en la Fundación Alemán, que presidía su socio Miguel Alemán. Al llegar Pedro Aspe, secretario de Hacienda, a la misma reunión, Azcárraga, dolido, se iba a levantar. “¿Te ayudo, Emilio?”, preguntó Aspe. Azcárraga, sonriendo, respondió: “No, aquí no, cabrón, ¡en Hacienda!”

Sus ruegos se cumplirían pronto, y no precisamente por la ayuda de Aspe. Cinco meses después de que se concretó la privatización de los canales estatales de televisión, el gobierno mexicano otorgó a Televisa 62 concesiones de televisión que le permitirían convertir al Canal 9 en su cuarta cadena nacional.

Desde que apareció en el *Diario Oficial* el acuerdo sobre la licitación de varias concesiones en diversos estados de la República, en diciembre de 1992, algunos columnistas de negocios sugirieron que esas concesiones ya tenían dueño. La noticia se confirmó un año después cuando la Secretaría de Hacienda anunció que esas concesiones habían sido otorgadas a Televisa y que, por su parte, TV Azteca había recibido 10 nuevas concesiones.

Pese a los pronósticos periodísticos, la obtención de estas concesiones no fue fácil. Azcárraga tuvo que ser tenaz en la disputa e incluso tuvo un enfrentamiento con el propio Aspe. Azcárraga había negociado —durante el proceso de privatización de TV Azteca— que se le otorgaran estas concesiones.

El presidente Salinas había accedido; después de todo, Azcárraga lo había respaldado en todas sus iniciativas y se acercaba el fin del sexenio, por lo que bien merecía un premio. Pero su subalterno en Hacienda, quien manejaba las finanzas del país, no estaba de acuerdo. Durante años se le habían otorgado concesiones a Azcárraga sin más —siempre en apego a la ley que no demanda ningún cargo; las obtenía por mérito (tecnología, infraestructura, alcance) y no por precio— pero la Secretaría de Hacienda no permitiría que esta vez se le regalara, así que fijó un precio.

Azcárraga enfureció. Nunca antes lo habían tratado así y no estaba de acuerdo con un pago porque no estaba comprando nada, argumentaba. Azcárraga y Aspe negociaron —a veces en un tono más alto del usual— y acordaron que Televisa daría a las autoridades un donativo por \$100 millones de dólares.

Aunque TV Azteca también recibió concesiones, Salinas Pliego no estaba muy contento. Solía quejarse de haber tenido que pagar \$650 millones de dólares por sus concesiones mientras que a Televisa le regalaban 62. “Supuestamente hay un pago de 100 millones, pero no está documentado en ningún lado, no está licitado. Es la palabra de un funcionario, ¿dónde está el recibo y por qué son 100 millones, por qué no son 200 o 300 o 50?”, repetía. Salinas Pliego, y varios empresarios más, se han explicado esta concesión del gobierno de la siguiente manera: el presidente Salinas negoció con Azcárraga, diciéndole, “mira, voy a privatizar esto y a cambio pues te doy esto y ya, no patalees”.

Pero no sólo se le daban las concesiones a Televisa a cambio de abrir el mercado de la televisión comercial a la competencia. Con ellas se premiaba también la incuestionable lealtad del consorcio. En más de una ocasión, la empresa de Azcárraga había demostrado al gobierno que era no solamente un aliado confiable, sino promotor de las decisiones políticas y económicas del sistema.

Durante décadas, Azcárraga, había hecho diferentes esfuerzos para introducir a México en el resto del mundo —a través de la televisión, principalmente, pero también del arte, la música y el fútbol. Mediante la transmisión de noticieros, anuncios y programas estadounidenses o mexicanos bajo formatos y estilos estadounidenses, la difusión de ciertos valores y la creación de patrones de consumo específicos, Azcárraga, considerado un modernizador en varios sentidos, promovía un México mucho más cercano a Estados Unidos, al que le sería imposible volver al siglo XIX. Esto, por lo menos en lo económico, porque en lo político pronto demostraría que seguía ejerciendo prácticas que retrasarían el ejercicio democrático en el país.

Cada día, Azcárraga fortalecía la integración de México hacia un concepto norteamericano y por si fuera poco, era uno de los principales y más entusiastas porristas del Tratado de Libre Comercio. Pero además, no le costaba ningún trabajo; ése era exactamente el modelo en el que él creía: el libre mercado y la integración de bloques económicos. De hecho, a lo largo de los años en los que dirigió Televisa, su intuición lo llevó a moldear un México más pro-estadounidense y de alguna manera prepararlo para algo como el TLC, que se firmaría en noviembre de 1993.

Era tan buen soldado que durante las negociaciones del TLC cortó la transmisión de una audiencia ante un comité del Senado estadounidense. Cinco mexicanos con posiciones críticas hacia el TLC, entre ellos el politólogo Jorge Castañeda, asistieron a un foro en Televisa donde se celebraría una audiencia vía televisiva con miembros del Comité de Comercio. Sin embargo, en medio del debate, la señal de audio y video se perdió y no fue restablecida. Para Castañeda, el episo-

dio fue “el comportamiento autoritario tradicional de Televisa, epítome del régimen autoritario mexicano”.

Contra la desinformación de Televisa, uníos

Todo parecía aceitado para que el último año del sexenio salinista marchara sobre ruedas. El presidente había elegido a su sucesor, Luis Donaldo Colosio, quien como su hijo político, garantizaba la continuidad de sus reformas y el fortalecimiento de su modelo político-económico; el TLC había sido aprobado, firmado y estaba listo para entrar en vigor el 1 de enero de 1994; y México era un modelo de desarrollo, a los ojos del mundo.

Pero el primer día de 1994, el sueño mexicano se hizo trizas. Cuando la mayoría de los mexicanos brindaba por la salud y el bienestar en el año nuevo, un grupo de indígenas enmascarados se rebelaron en el estado sureño de Chiapas. En minutos, este ejército de más de mil indígenas vestidos de verde olivo, autodenominado Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) complicaba lo que parecía una suave transición.

La prensa nacional e internacional se desplegó hacia Chiapas, uno de los estados más pobres del país, y comenzó a informar a México y al mundo del levantamiento guerrillero y sus demandas. Televisa, como le ocurre siempre que la noticia es sorpresiva, respondió con un interés periodístico y en un hecho sin precedente, abrió micrófonos y pantallas al movimiento rebelde, encabezado por un hombre blanco, identificado como el Subcomandante Marcos.

Sin embargo, en cuestión de días, Televisa fue severamente criticada por su cobertura del conflicto, sobre todo a partir de los comentarios adjetivados de su principal locutor, Jacobo Zabludovsky. Eventualmente, el EZLN vetó a Televisa en la cobertura de las pláticas de paz que se llevaron a cabo entre el gobierno mexicano y los líderes zapatistas en la catedral de San Cristóbal de las Casas entre el 21 de febrero y el 2 de marzo. El argumento para no permitirle la entrada fue que la televisora “no necesita buscar las noticias, las inventa”, según dijo el Subcomandante Marcos. El día del estallido en Chiapas, el servicio ECO de Televisa, identificó falsamente al jefe de la oficina de derechos humanos de la diócesis de San Cristóbal, el padre dominico, Pablo Romo, como el Subcomandante Marcos.

La manipulación de la información la sufrían sus propios reporteros. Bruno López, quien era el corresponsal de Univisión en México, fue uno de los primeros periodistas en llegar a la zona de conflicto. Al llegar a Ocosingo, una pequeña población en las montañas chiapanecas, López y su equipo grabaron a un zapatista herido que narró como había sido reclutado a la fuerza por el EZLN para entrar al movimiento. “Empezó la guerra y vienen por nosotros”, narró el campesino, en medio de un gran dolor por el disparo que había recibido.

López envió la información a Univisión y a Televisa, quien ahora como uno de los dueños de la cadena televisiva en español, podía usar indistintamente el material que ésta produjera. La nota transmitida por Univisión incluía también reportes sobre violaciones de derechos humanos por parte del ejército mexicano que ilustraron con imágenes sobrecogedoras de media docena de zapatistas atados por la espalda, que yacían muertos en el mercado de Ocosingo, tras una aparente ejecución sumaria. Los televidentes mexicanos, sin embargo, no vieron esas imágenes. Televisa sólo transmitió la parte de la entrevista con el rebelde herido; por supuesto, la más crítica hacia el movimiento.

Para los zapatistas, Televisa formaba parte integral del sistema antidemocrático ante el cual se habían levantado. Demandaban que el gobierno abriera los noticieros de televisión a escuchar sus demandas y las de los partidos de oposición.

Un estudio de la Academia Mexicana de Derechos Humanos (AMDH) sobre la cobertura que hizo Televisa durante la primera semana del conflicto chiapaneco, reveló que el noticiero *24 Horas* había dedicado 48 minutos a los voceros gubernamentales, mientras que a los zapatistas se les habían otorgado tres minutos.

“Esto no significa que los zapatistas no aparecieron en el programa”, dijo entonces Miguel Acosta, uno de los investigadores de la AMDH que condujo el estudio. “Televisa transmitió varias imágenes de zapatistas muertos”.

No obstante, durante el levantamiento, Televisa logró una primicia al cubrir la liberación de Absalón Castellanos, el ex gobernador chiapaneco, quien había sido secuestrado y mantenido como rehén por el EZLN. No obtuvo, sin embargo, una entrevista con el Subcomandante Marcos, la estrella del momento. (La obtendría más de cuatro años después su reportero Ricardo Rocha para el programa *Detrás de la Noticia*.)

Conforme avanzó el movimiento, el Subcomandante Marcos comenzó a aparecer con más frecuencia en la televisión; empezaron a escucharse y a verse en las pantallas a los rebeldes encapuchados manifestando sus demandas y sus críticas al gobierno y al sistema en general. Aunque no tenía imágenes propias por estar vetada en los actos zapatistas, Televisa compraba video de otras televisoras locales. Era increíble: la televisora que jamás había permitido ni la más leve crítica del gobierno ahora cedía sus micrófonos a los líderes rebeldes. ¿Qué había provocado este cambio? Quizá el hecho de que ningún funcionario del gobierno ni un ejecutivo de la empresa le llamó la atención a los productores y éstos se sintieron con la libertad de seguir haciéndolo. Quizá tuvo que ver que el propio presidente Salinas había ordenado las negociaciones de paz por lo que sentían que tenían que darles amplia cobertura. O quizá sintieron, por primera vez, la presión de la competencia. Había millones de personas interesadas en lo que sucedía en Chiapas y si no se les decía en un canal, cómodamente podían cambiar a otro para enterarse.

Aunque la opción no era tampoco muy confiable. TV Azteca, que se esperaba propusiera una alternativa informativa, también fue vetada inicialmente. Aparentemente, uno de sus reporteros había ofrecido dinero a un rebelde a cambio de una entrevista. Una vez que se aclaró el malentendido —el reportero había ofrecido dinero para ser guiado con su equipo por las montañas—, no sólo se les permitió la cobertura sino que les fue concedida una entrevista con el Subcomandante. Sin embargo, su labor informativa fue tan sólo una pálida variación de la de Televisa.

Pero Televisa no limitó su sesgo informativo a la televisión. *Ovaciones*, el periódico que Azcárraga había comprado un año antes, publicó que el padre jesuita Eugenio Maurer era el Subcomandante Marcos. El padre Maurer, que entonces tenía 66 años de edad, había estado hospitalizado durante los dos años anteriores por un accidente automovilístico.

En abril de ese año, tres meses después del estallido guerrillero en Chiapas, otro periódico de Televisa, *Summa*, desató una campaña informativa sin precedente contra la orden religiosa de los jesuitas.

Bajo la dirección editorial del veterano periodista José Antonio Pérez Stuart, el diario, que se supone financiero y tenía una bajísima circulación, acusó a los jesuitas, sin pruebas, de ser responsables de la violencia armada en el sur del país. Específicamente insistían en señalar que el Subcomandante Marcos era el sacerdote jesuita mexicano Jerónimo Hernández López. (Un año después se revelaría que el Subcomandante Marcos era Sebastián Guillén un académico que llevaba 10 años en la selva lacandona preparando el movimiento.)

No paró ahí. El 16 de ese mismo mes, Pérez Stuart publicó que el superior de los jesuitas, Peter-Hans Kolvenbach, había castigado a los jesuitas mexicanos por su presunto involucramiento en la rebelión chiapaneca. Esta información también resultó falsa; por el contrario, el padre Kolvenbach había manifestado su apoyo absoluto a la comunidad jesuita de México. Los jesuitas mexicanos, liderados por su provincial José Morales Orozco, protestaron vehementemente y exigieron una rectificación en el diario. Ésta nunca se publicó y la Compañía de Jesús y el padre Hernández interpusieron una demanda contra Jacobo Zabłudovsky, director general de *Summa*, Pérez Stuart y el reportero Ernesto Esparza, por difamación ante las autoridades con la que querían demostrar que el diario actuó con malicia al presentar el reporte.

Alejandro Burillo, el número 2 de Televisa y el provincial Morales Orozco, acordaron en agosto que el periódico publicaría una retractación. Pero lejos de cumplir, apareció un anuncio de *Summa* en el canal 2 de Televisa en el que aparecía como fondo un ejemplar del 26 de agosto del diario en el que aparecía la frase “jesuitas guerrilleros”, cuando el encabezado original de ese día era: “no hay jesuitas guerrilleros”. La querrela penal continuaría.

Cambio de guardia: del PRI al presidente

La serie de eventos dramáticos que se sucedieron uno tras otro en los primeros meses de 1994 —el levantamiento guerrillero en Chiapas, el asesinato de Luis Donaldo Colosio y el secuestro de millonarios empresarios— puso a prueba a los medios en México y en particular a la televisión. Por ser el medio más popular entre los mexicanos para obtener información, la televisión tenía la oportunidad de reivindicarse con el auditorio y ofrecer un ejercicio informativo mucho más responsable y útil para la comunidad. Se le presentaba un escenario inmejorable con una elección presidencial en puerta y un auditorio mucho más sensible a los acontecimientos del país.

Los meses previos al 21 de agosto, el día en que los mexicanos elegirían a su nuevo presidente, todo parecía indicar que por fin se había roto la hegemonía mediática del PRI. Incluso la televisión, que históricamente había manifestado su inclinación hacia el partido oficial, abría algunas rendijas a las voces no oficiales.

En septiembre de 1993, y como parte de un paquete de reformas mucho más amplio, el gobierno federal había dado instrucciones al Instituto Federal Electoral de otorgar cierto tiempo/aire en televisión a cada partido político. El tiempo sería cubierto por el Estado y cada partido podría comprar una cantidad limitada de tiempo adicional.

El 26 de octubre de 1993, y por iniciativa propia, Azcárraga dio la orden de que se entrevistara al candidato del partido de izquierda, PRD, Cuauhtémoc Cárdenas, con quien se hablaba de tú. Zabludovsky entonces condujo una amplia entrevista con Cárdenas. El encuentro, de casi media hora de duración, abordó temas que, como abanico, fueron desde la educación y la seguridad, hasta el petróleo y los medios.

En enero de 1994, ocho de los nueve partidos contendientes firmaron un acuerdo de Paz, Democracia y Justicia. Este compromiso establecía que un acceso equitativo a los medios de comunicación era una condición necesaria para que hubiera elecciones justas.

Los tres partidos principales —PRI, PAN y PRD— también acordaron celebrar un debate televisivo por primera vez en la historia de las elecciones en México. El debate entre Ernesto Zedillo, Cuauhtémoc Cárdenas y Diego Fernández de Cevallos, del PRI, PRD y PAN respectivamente, se transmitió el 12 de mayo, en vivo, por Televisa. Los actos de cierre de campaña, no sólo del PRI sino también los del PAN y el PRD, fueron también televisados por primera vez.

Pero a pesar de todas estas medidas, el proceso electoral no fue muy parejo. La AMDH llevó a cabo el segundo monitoreo exhaustivo en la historia electoral, enfocándose particularmente en los noticieros nocturnos *24 Horas* y *Hechos*. El estudio, que contempló los programas entre enero y abril de 1994, reportó que ninguna de las cadenas había presentado a los candidatos presidenciales en una manera objetiva y balanceada. Durante el periodo de referencia, el PRI obtuvo

una cobertura de tres a uno en tiempo/aire total, sobre los otros dos partidos juntos. Y en términos de candidatos presidenciales, la relación se disparó a seis a uno de ventaja para Zedillo sobre Cárdenas y Fernández.

En el caso de TV Azteca, Salinas Pliego dijo que era una falacia el que la información televisiva de los candidatos a la presidencia estuviera sesgada a favor de uno de ellos. “No todos los candidatos generan la misma cantidad de noticias porque muchos se quedan en su casa y no salen por un tiempo”, explicó Salinas. “Ni modo que les demos igual tiempo a todos, si el señor no salió de su casa”. TV Azteca acababa de firmar un convenio de asociación con la cadena estadounidense NBC, mediante el cual ésta tiene una opción de compra de hasta 20% de la televisora mexicana. Una alianza que abría posibilidades para que TV Azteca se convirtiera en un rival de estatura ante Televisa. Sin embargo, esta asociación no vería sus frutos en los tiempos electorales.

Por su parte, Televisa se dedicó, calladamente, a seguir apoyando al PRI. Una semana después de que Zedillo fue elegido como sustituto del desaparecido Colosio en la carrera presidencial, Televisa se dedicó a transmitir, con frecuencia, breves fragmentos de emotivos discursos de Colosio antes de cada corte comercial. Estas transmisiones, aparentemente en homenaje al candidato asesinado, tenían la clara intención de animar la campaña de Zedillo.

El problema ya no era acceder al tiempo televisivo, sino vencer las políticas informativas que más bien eran de desinformación o contrainformativas. En julio, por ejemplo, la cobertura de la Copa Mundial de Fútbol USA 1994, inundó los noticieros. El destino del crack del fútbol, Diego Armando Maradona recibió mucha más atención que la campaña de su tocayo, Diego Fernández de Cevallos.

Televisa ya no podía ser criticada por no hablar de la oposición, sino por la manera en que lo hacía. Las notas estaban llenas de adjetivos y las imágenes eran constantemente manipuladas. En los mítines de la oposición, por ejemplo, se proyectaba al candidato —ya fuera Cárdenas o Fernández de Cevallos— en tomas cerradas que no permitían deducir cuánta gente había asistido al encuentro, Zabludovsky entonces manejaba una baja cifra de asistentes y los televidentes no podían comprobar si el mítin había sido, en verdad, desangelado. Zedillo, en cambio, era presentado con su propia imagen y voz en la nota principal del noticiero.

Durante un encuentro con dueños de periódicos el 7 de junio de ese año, Cárdenas aprovechó para denunciar: “La información veraz, amplia y diversa que queremos no se podrá tener mientras el grueso de los mensajes televisados que hoy saturan nuestros hogares obedezcan a las finalidades políticas del régimen de partido de Estado y mientras una sola empresa controle 90% de los auditorios. Televisa, digámoslo con claridad, se ha constituido en uno de los pilares que hoy sostienen al régimen autoritario que padecemos. Televisa sirve al Estado y se sirve de él para exaltar una política contraria al interés nacional y a los personeros de esa política”.

Aunque, de manera inédita *24 Horas* transmitió la declaración del candidato del PRD, omitió la última parte: “Con ese mismo propósito, cada 24 horas desacredita las opciones democráticas, miente sobre la realidad del país, oculta la verdadera dimensión y naturaleza de los hechos sociales y trata de confundir a la ciudadanía sobre el carácter de la lucha política a favor del derecho al sufragio”.

En plena efervescencia política, el 6 de julio de 1994, Azcárraga visitó al secretario de Gobernación, Jorge Carpizo, en sus oficinas. La reunión fue privada y ninguno quiso informar lo que discutieron en los 30 minutos que duró el encuentro, que cerraron en las escaleras del área de seguridad del edificio con un abrazo.

No era difícil imaginar lo que el secretario de Gobernación habría pedido a Azcárraga: su compromiso para otorgar una mayor equidad en la difusión de las campañas presidenciales. Dos días después de la reunión, Alejandro Burillo envió una carta personal a los nueve candidatos presidenciales para realizar tres programas especiales. Los programas, que tenían una duración de 15 minutos cada uno, y que fueron producidos por Guillermo Ortega, se repitieron cuatro veces entre el 18 de julio y el 13 de agosto; un total de 27 horas de transmisión en horarios destinados a toda la gama del auditorio. En sus monitoreos de finales de julio, la AMDH descubrió que tanto Televisa como TV Azteca habían presentado información más objetiva en sus noticieros, pero esta mejora sería sólo momentánea.

Durante un viaje con el presidente, por esas fechas, Azcárraga insistió en su frase favorita en tiempos de elección, aunque esta vez con una ligera variación: “...somos parte del sistema y el presidente de la República es el jefe máximo que tenemos y estamos contentos de que así sea”. El PRI había desaparecido de su discurso.

Por su parte, las encuestas realizadas hacia el final de la campaña —que mostraban una considerable ventaja de Zedillo sobre sus contendientes— eran desestimadas y criticadas porque se creía que eran manipuladas para prever un fraude electoral, se pensaba que la gente tampoco respondía porque guardaría su voto hasta el último momento, o que por los violentos acontecimientos de fechas recientes no estaba diciendo su verdadera posición política por temor.

Aprovechando esta incertidumbre entre la ciudadanía, cinco días antes de la elección, la televisión y la radio se habían prestado a una sutil campaña de propaganda bajo el título de “México rechaza la violencia”. Sin identificación partidista, el *spot* presentaba a dos niños conversando sobre sus temores. “¿Por qué tienes miedo?”, preguntaba uno de los niños. “Porque mi papá tiene miedo”, respondía el otro. Una voz en *off* señalaba que los niños mexicanos no tienen por qué crecer con miedo, y por esa razón “rechazamos la violencia”, concluía el anuncio de la Asociación de Radiodifusores y la CNIRT, en los que Televisa tenía un gran peso.

La cobertura televisiva del proceso electoral había sido una vez más parcial y con una fuerte inclinación hacia el PRI. El 21 de agosto de 1994, el candidato priísta, Ernesto Zedillo Ponce de León, ganaba la elección con una ventaja mucho más clara que la de su predecesor, con 50.2% de la votación. Sus contrincantes, Diego Fernández de Cevallos y Cuauhtémoc Cárdenas, recibieron el 26.7% y el 17.2% de la votación, respectivamente.

Pese a que los candidatos opositores clamaron fraude durante la elección, los organismos independientes, como el IFE y los observadores ciudadanos, reportaron que a pesar de algunas irregularidades no había evidencia de un fraude que obligara a repetir la elección. Para algunos analistas, los mexicanos habían elegido al candidato priísta porque las campañas alternativas no habían sido suficientemente atractivas. Para otros, lo que determinó la elección fue la relación entre la televisión y el partido dominante, y sus inacabables recursos que le permitieron gastar millones de dólares en anuncios específicos. Cualquiera que haya sido la causa, no hay duda de que la mayoría de los mexicanos eligió a Zedillo como gobernante. El analista político Alfonso Zárate explicó: "Más que por miedo, en agosto de 1994 el México mayoritario votó por instinto de conservación".

Simbiosis en riesgo

El Tigre parecía haber aprendido una lección durante las elecciones. Entusiasmado, Emilio Azcárraga había concebido un programa de debate en el que se invitaría a los más severos críticos del sistema mexicano, como Jorge Castañeda o Miguel Ángel Granados Chapa. Sería algo así como el programa de entrevistas *Larry King Live*, en donde se abordarían temas espinosos como Chiapas, el fraude electoral, los partidos de oposición. Diseñado con el fin de recuperar la cuestionada credibilidad de Televisa, *Contrapunto* llevaría en el papel de Larry King a su comentarista de noticias, Jorge Berry.

El lanzamiento, después de meses de preparación, se tenía listo para octubre de 1994. Sin embargo, el programa que salió al aire, en un horario dominical por Canal 2, no tenía nada que ver con el plan original. El programa se producía en Washington, con un costo semanal de tan sólo \$10 mil dólares, y los temas que se debatían eran sobre la política de Estados Unidos y América Latina. Un fiasco. Los rumores internos repetían que Azcárraga se había echado para atrás.

Sin embargo, unos meses después y varias decisiones equivocadas del gobierno más tarde, el jefe de Televisa volvería a adoptar una actitud crítica. Eso y una desastrosa devaluación. Azcárraga, quien había manifestado su apoyo incondicional al sistema por décadas, comenzó a tomar cierta distancia y en ocasiones se atrevió a cuestionar al gobierno públicamente. El 23 de marzo de 1995, a un año del asesinato de Colosio, Azcárraga dijo en una entrevista de banqueta

que como mexicano deseaba que “una cosa tan dramática tenga un final claro porque todos tenemos derecho a saber cómo fue...”

Menos de una semana después, en un evento para anunciar la nueva programación de la XEW-Radio, Azcárraga aseguró que “México no tiene la culpa de la crisis económica que lo aqueja; son los políticos y las personas que han conducido al país los responsables de esta situación”.

En esa ocasión, exhortó a todos a sacar adelante a México “porque éste es un país precioso, sensacional, generoso, al cual le debemos todos, todo. Y por el país hay que salir adelante. Las gentes van y vienen; esperemos que tengamos una mejor camada de gente, de políticos, que piensen en las necesidades del pueblo con más cercanía. Pero de todos modos hay que jalar por el país.”

Fue entonces también que reafirmó su distancia del partido oficial. Dijo que Televisa apoyaría al presidente porque “es el jefe” y aclaró “nosotros somos soldados del presidente de la República, no del PRI”. Estaba desatado. Hablaba por primera vez en contra del sistema que a lo largo de la historia le había permitido construir y desarrollar su imperio: “Cada sexenio ha dejado como saldo sólo problemas económicos que han venido a detener el desarrollo del país”.

Por su parte, Televisa probaría ser —vía Jacobo Zabludovsky, su imagen más visible— instrumento fundamental para sostener al sistema. El 26 de octubre de 1995, el peso cayó de \$6.69 a \$7.24 por cada dólar. Cualquier periodista pensaría que es la noticia más importante del día. Sin embargo, Zabludovsky arrancó el noticiero nocturno con una nota sobre la Serie Mundial —y ni siquiera el juego final— y luego siguió con toros. Eventualmente, permitió que un funcionario de Hacienda explicara la caída del peso.

El 3 de noviembre se dio el segundo desplome del peso en ese otoño. Jacobo, sin embargo, dio prioridad a la información sobre la ceremonia en la cual se honró al ejército y a la marina por su labor en el rescate de las víctimas de las inundaciones en Veracruz.

Ese mismo noviembre hubo elecciones en varios estados de la República, pero no se mencionó nada al respecto, sino hasta la mitad del noticiero. Hubo varias victorias del PAN, que fueron disminuidas por Jacobo con un “más es menos”, además de utilizar su estrategia de abrumar al televidente con información minuciosa sin mayor contexto como “en el municipio X, el PRI obtuvo 21,431 votos, el PAN 24, 689 y el PRD 6,078. En el municipio Z, el PRI obtuvo...”

Mientras la credibilidad de Jacobo descendía cada vez a mayor velocidad, la empresa cerraba un jugoso trato. El 29 de noviembre de 1994 —horas antes de que concluyera el sexenio salinista— Televisa había firmado un acuerdo para vender el 49% de Cablevisión a Telmex, un trato que había negociado Othón

Vélez, quien —a diferencia de Azcárraga— se llevaba de maravilla con Carlos Slim, jefe de la telefónica. (Azcárraga veía hacia abajo a Slim porque lo consideraba un arribista.) Los \$211 millones de dólares en los que habían valuado la empresa, era en realidad un precio elevado; el efectivo llegaría a Televisa una vez que la Comisión Federal de Competencia (CFC), la dependencia antimonopolio, aprobara la compra. Seis meses después, el 20 de junio de 1995, la CFC autorizó de manera condicionada a Sercotel, la subsidiaria creada por Telmex para esta compra, la adquisición de 49% de Cablevisión.

Fue también un buen acuerdo para Televisa al quitarse de encima a un enemigo potencial en la ciudad de México. El año anterior, TCI, el gigante del cable estadounidense, había explorado ya la posibilidad de usar la red de cable de Cablevisión para servicios telefónicos. Entre las condiciones para llevar a cabo la asociación, sobresalía la necesidad de ser aprobada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), que figuraba como una especie de cláusula de escape del gobierno si el trato resultaba muy poderoso y amenazante para los intereses de otras empresas o del gobierno mismo.

Las protestas por parte de grupos interesados en la telefonía no se hicieron esperar. Iusacell y las compañías extranjeras Avantel y GTE censuraron la decisión pues, en su opinión, se otorgaba ventajas competitivas a dos gigantes de la comunicación frente a ellos, que eran potenciales competidores que buscarían ofrecer servicios telefónicos en México a partir de 1997, cuando se abriría el mercado local, según preveía el título de concesión.

Los inconformes argumentaban que en el título de concesión de Telmex, privatizada en 1990, se enfatizaba que “Telmex no podrá explotar directa o indirectamente ninguna concesión de servicio de televisión al público en el país”. El contraargumento de las autoridades es que esta alianza se limitaba a la televisión restringida, o televisión de paga en la ciudad de México, por lo que su campo de acción era bastante reducido. Cablevisión a su vez no podía ofrecer servicio telefónico a través de su cable a menos de que permitiera que otras compañías telefónicas también lo usaran. Con esta restricción, parecía que el músculo político de Azcárraga se estaba debilitando.

La autoridad moral de la CFC fue cuestionada y más de un empresario señaló que la resolución había sido producto del temor ante dos gigantes como Televisa y Telmex. Otra crítica versaba sobre el hecho de que había habido línea presidencial para la autorización de la alianza. La entidad perdió credibilidad y comprometió la imagen de autonomía que había querido mantener. La SCT, sin embargo, señaló que se había actuado en apego a la ley y desechaba presiones por parte de Carlos Slim o Emilio Azcárraga. “El problema no es el matrimonio, sino los cónyuges”, explicaría un funcionario.

Sin embargo, transcurrirían meses en los que columnistas, diputados, empresarios, políticos, cuestionarían en los medios esta aprobación. Fueron tales las protestas que tanto Slim como Alejandro Burillo tuvieron que reunirse con

congresistas para tratar de convencerlos de las bondades del trato, sobre todo ante la competencia estadounidense que no tardaría en llegar.

Mientras peleaba en este frente, Azcárraga abría otro con su viejo rival: Multivisión. En octubre de 1995, las dos principales empresas de televisión restringida se lanzaron mutuamente a la yugular en una disputa legal que, aparentemente, sólo podría ser resuelta en la Cámara de Diputados, o podría incluso llegar a la Suprema Corte de Justicia. Todo en pos del mercado de televisión digital por satélite (DTH) que se abriría a la competencia al año siguiente.

El 26 de octubre de ese año, Cablevisión denunció ante la SCT a Multivisión, quien había arrebatado dos terceras partes del mercado de televisión restringida en la ciudad de México, por presuntas infracciones administrativas cometidas cinco años atrás. Por esta razón, señaló Televisa, Multivisión debería salir del aire, su equipo e instalaciones deberían ser aseguradas y la concesión de Joaquín Vargas cancelada.

Ésta era la última batalla de una prolongada guerra. En noviembre de 1994, Cablevisión había solicitado dos concesiones para operar dos canales de UHF, para ofrecer servicios de TV de paga como películas o eventos. Multivisión se inconformó ante la CFC, quien a su vez le notificó a la empresa de Azcárraga y Slim, en junio de 1995.

Televisa reviró y con base en la Ley General de Vías de Comunicación desarrolló una denuncia de 21 páginas en la cual decía que Joaquín Vargas y Gómez, concesionario de Multivisión, había cedido la concesión a MVS, la empresa de su propiedad y de sus hijos. Sin embargo, esta operación se había dado antes de los cinco años que por ley debía mantenerla en su poder. Los abogados de Cablevisión argumentaban que esta empresa se encontraba en desventaja frente a Multivisión, ya que había recibido concesiones para ocho canales y transmitía en 25, lo cual no era ilegal (pudieron hacerlo por un proceso de compresión digital que les permitía transmitir tres o más canales en cada frecuencia); por otra parte, Cablevisión se quejaba de que además Multivisión estaba bloqueando la solicitud de concesión de los dos canales UHF que Cablevisión había realizado. Las dos compañías se habían enfrascado en un toma y daca legal.

La pregunta era ¿por qué había optado Televisa por la vía de la confrontación legal? Quizá se trataba de las primeras señales de agotamiento en la relación política de Televisa con el sistema. Quizá el hecho de que el propio Azcárraga no estuviera hablando de tú a tú con las autoridades provocaba que sus ejecutivos no fueran considerados por éstas como lo hubieran hecho con él en el pasado.

Oficialmente, Televisa decidió proceder legalmente contra las autoridades (incluidas la SCT y la CFC) porque la CFC tuvo la intención de dar a Multivisión un expediente con información confidencial sobre Televisa, el cual había recopi-

lado en su evaluación de la compra que haría Sercotel de parte de Cablevisión. La CFC tendría la intención de dar esta información a Multivisión a raíz de la denuncia de prácticas monopólicas que la empresa de los Vargas realizó en noviembre de 1994. Sin embargo, los directivos de Multivisión y Televisa se reunieron en privado, invitados por el secretario de SCT, Carlos Ruiz Sacristán, para dirimir sus diferencias. El encuentro fue amigable, pero la decisión quedaría en manos de los jueces.

A partir de este nuevo capítulo en la disputa, la Cámara de Diputados invitó a los directivos de Televisa y Multivisión a discutir sus dificultades en una audiencia pública. Los congresistas estaban particularmente interesados en los hechos, ya que estaban revisando la legislación sobre comunicación social. Pese a haber tenido encuentros personales, directivos de ambas empresas decidieron acudir al Congreso para ofrecer sus puntos de vista sobre el otorgamiento de concesiones. Sin embargo, el encuentro sólo sirvió para hacer públicas sus posiciones.

De Televisa acudió Javier Mondragón, secretario del consejo, de Multivisión, Joaquín Vargas Guajardo, y de Medcom, Clemente Serna. Vargas y Serna desahogaron las quejas que por décadas habían acumulado en su pecho sobre la privilegiada concentración que Televisa había logrado gracias a su relación con el gobierno.

Televisa, dijo Vargas, “cuenta con tres redes nacionales de televisión abierta y varios canales locales. Imaginemos las cadenas norteamericanas ABC, NBC y CBS juntas en una sola corporación. Es propietaria de 240 concesiones de televisión en México; tiene participación en varias otras; suma 37 estaciones independientes que operan como afiliadas; reciben 87% del gasto publicitario que se destina a televisión; es dueña del 51% de las acciones de Cablevisión y cuenta con una concesión desde 1992 para explotar el servicio de señales restringidas de televisión de alta definición en el Valle de México, concesión no explotada hasta el día de hoy”. Por su parte, Serna había dicho que en ninguna parte del mundo existe una concentración como la que disfruta Televisa en México. Mondragón se limitó a responder y señaló que en Televisa “tenemos derecho a más”.

El encuentro en el Congreso, aunque florido, no provocó cambios sustanciales a la ley, ni contribuyó a la solución de los conflictos legales entre las empresas. A lo más que llegó, como recordaría un diputado del PRD años después, fue a “una terapia de grupo”. Las concesiones de UHF se mantendrían en el congelador.

Todo este capítulo de escaramuzas legales entre Televisa y Multivisión muestra que las cosas no eran como antes. Zedillo no era Salinas y aunque Azcárraga fue el primer representante de la iniciativa privada en visitar a Zedillo cuando fue destapado como el candidato presidencial que sustituiría a Colosio, la relación era muy distinta. En parte por el propio carácter puritano

y poco sentido del humor del presidente Zedillo; en parte porque Azcárraga pasaba gran parte del tiempo fuera del país y no tenía tiempo para invertir en relaciones.

En septiembre de 1996, Secotel, de Slim, manifestaría a la CFC su interés por adquirir el 51 % restante de Cablevisión, pero dos meses después desistiría en su intento ante las condiciones bajo las cuales le permitirían el trato. ¿Dónde estaba el capital político de Azcárraga para evitar estos agarrones públicos? Parecía que, como su salud, se estaba debilitando.

15. De México al mundo

Thalía, la de Manila

En el verano de 1996, los filipinos fueron anfitriones por nueve días de una VIP extranjera. Miles de personas se congregaron en el aeropuerto de Manila, a las 4:30 de la madrugada, para darle una extática bienvenida. Miles más llenaban las calles, esperando poder mirarla de lejos, y se prepararon dos estadios para que la visitante pudiera dirigirse a las multitudes. El presidente Fidel Ramos le dio una recepción en el palacio presidencial, y estaba tan abrumado de agradecimiento que le pidió que regresara en 1998, para participar en las celebraciones del centenario de la independencia de su país. No se trataba de la Madre Teresa ni la Princesa Diana, sino de una bonita mexicana de 25 años de edad, Ariadna Sodi Miranda, también conocida como Thalía.

Cada noche, durante cinco meses, cerca de la mitad de las familias de ese país de 70 millones de habitantes había sintonizado sus aparatos de televisión para ver *Marimar*. Esta telenovela rosa, con su argumento de pobres que llegan a ser ricos, un retrato romántico del amor y el tema de la venganza sobre las fuerzas de la injusticia, parecía proporcionar la panacea perfecta para una nación recién destruida por una guerra civil y dividida aún por la ampliamente difundida pobreza, la corrupción gubernamental y las diferencias religiosas. Cientos de mujeres filipinas decidieron que, si daban a luz a una hija, la niña se llamaría Thalía. Otras optaron por *Marimar*. “Usted puede ser el puente moderno entre nuestros dos países”, dijo el presidente Ramos a Thalía, quien le respondió con un beso en la mejilla, el cual se reprodujo en la primera plana de todos los periódicos de Las Filipinas.

De esta manera se volcó otro país en el delirio de la telenovela, como Italia a mediados de los ochenta, España en 1990, Rusia en 1992, Indonesia en 1994. Otros exportadores tuvieron parte de la responsabilidad, en especial Venevisión y RCTV de Venezuela y Globo de Brasil; pero más que nada era Televisa quien lograba la pócima mágica. Para 1997, el mercado mundial de las ventas de programación latinoamericana había crecido a unos \$200 millones de dólares, de los cuales, según las cifras auditadas de la empresa, el imperio de Azcárraga reclamaba ligeramente más de la mitad.

Tres hombres eran responsables del repentino auge exportador de Televisa en los noventa. Marcel Vinay, quien encabezó la división de exportación Protele desde 1976, pavimentó el camino y logró las primeras ventas de Televisa a gran parte de Europa y Asia, incluyendo Rusia y China. Pero Vinay era considerado protegido del director de operaciones internacionales de Televisa, Fernando Diez Barroso, por lo que cuando éste renunció en 1993, Vinay tuvo que marcharse también. Azcárraga lo substituyó con Pedro Font y José Crousillat, quienes emplearon un método más agresivo y en cuatro años consiguieron duplicar las ventas de Protele.

Font y Crousillat fueron alguna vez ejecutivos de Procter & Gamble, lo cual resultaba adecuado para la venta de un género que debía mucho a este gigante estadounidense. Eso era prácticamente todo lo que tenían en común. Font resultaba una anomalía entre los altos funcionarios de Televisa, quienes, incluyendo a Crousillat, coincidían en mostrar una imagen refinada y opulenta, pero no extravagante. Con sede en Nueva York, y encargado de las ventas a Europa y Asia, Font era todo ostentación, desde sus gruesos habanos hasta sus mancuernillas grabadas con sus iniciales, "PF", y los aparatosos anillos de oro que adornaban sus regordetes dedos. Hablaba rápido con acento cubano y tendía a mezclar el inglés con el español, o viceversa. Esto dificultaba el que le entendieran, pero eso lo compensaba expresándose con declaraciones grandilocuentes.

A Azcárraga, Font le impresionaba, divertía y —físicamente— repelía. Después de P&G, éste fundó una agencia publicitaria que operaba en ambas costas de Estados Unidos, Font & Valmonde, la cual adquirió un sitio prominente en el mercado hispano. Al entrar a las oficinas de Font & Valmonde en Los Ángeles, los visitantes eran recibidos en el vestíbulo por una gran fotografía de Font, que miraba a la cámara a través de un tablero de ajedrez. Cuando se encontraba en la ciudad de visita desde Nueva York, andaba en un Cadillac blanco con asientos color borgoña, lo que lo hacía verse como un padrote ruso. Font no tenía una reputación muy limpia —cuando vendió su agencia a Grey Advertising, los compradores descubrieron que la empresa estaba en una situación terrible y despidieron a la mayoría de los empleados—, pero era respetado como un vendedor creativo y un negociador fuerte.

Como jefe, Font era un tirano, irremediablemente sexista y rigorista en cuanto a la jerarquía. En Protele, se asignaba el crédito por todo y no era posible corregirlo nunca. Siempre era el último en llegar a las juntas internas; una vez que el personal estaba reunido, una secretaria anunciaba: "El señor Font viene en camino. Por favor pónganse de pie". Casi todas sus empleadas eran mujeres, y se esperaba que siguieran un código de vestir que impresionara a sus clientes: tacones altos, faldas cortas, tonos rojos en las uñas y en los labios. Pero era la época, los noventa, y el lugar, Estados Unidos. Cuando los de Univisa en Los Ángeles recibieron una queja anónima con respecto a las políticas de Font, sonaron las alarmas y el abogado de Univisa, Larry Dam, temiendo que

se les entablara una demanda, mandó a un representante para decirle al cubano que se calmara.

Pese a su actitud pretensiosa y su idiosincrasia, la locura de Font seguía un método. El apetito español e italiano por las novelas empezaba a declinar para el momento en que se unió a Protele, y sus mercados principales eran las industrias menos desarrolladas de Europa del Este, el Medio y el Lejano Oriente, cuyos ejecutivos serían más fácilmente seducidos por la joyería de oro y las comidas acompañadas con tres martinis. Font suponía que para ellos, él representaba los éxitos capitalistas de Occidente; si compraban su programación, las utilidades en publicidad fluirían y pronto ellos también llevarían trajes de dos mil dólares y fumarían puros cubanos. Font desarrollaba una relación cercana y personal con sus clientes, cultivaba la lealtad, y con ello elevó a las nubes las ventas de Protele.

Para Azcárraga, eso era lo importante. Sin duda, lo compensaba bien por ello. Pero, aunque lo valoraba, le encantaba humillarlo. Después de hacerlo viajar a México o a Los Ángeles, solía dejarlo esperando horas fuera de su oficina y después mandaba a una secretaria a decirle que regresara a las 5. Otros ejecutivos de Televisa se burlaban de él, llamándolo payaso afectado. Si bien Font era engreído y víctima de la vena cruel de su jefe, era extraordinariamente leal a Azcárraga, se mostraba servil en su presencia, y hablaba de él en términos reverenciales.

La contratación de Font en 1993 fue una jugada poco esperada pero inteligente de Azcárraga. La contratación de Crousillat, unos meses después, fue obviamente más táctica. El peruano Crousillat había dejado P&G para iniciarse en la producción de televisión. Con base en Argentina y después en Miami, se hizo del récord de ser el productor independiente de novelas más exitoso y, como tal, sabía todo sobre las diferencias en los gustos de los distintos países. Azcárraga estaba al tanto de todo esto, pues las series de Crousillat transmitidas en Telemundo —como *Marielena* con Lucía Méndez— robaban puntos de rating a las suyas en Univisión. Después de que Azcárraga lo contrató, haciendo que abandonara sus actividades de producción, las novelas de Telemundo bajaron a 5 puntos de rating o menos. Tal vez Azcárraga no sabía que Crousillat y Font se detestaban, pero eso también le fue útil, pues Protele Miami y Protele Nueva York se convirtieron en operaciones rivales que competían por generar más ingresos que la otra.

Azcárraga no atrajo a Crousillat ofreciéndole sólo un puesto muy bien pagado. Endulzó el trato con dos elementos adicionales: lo nombraría al mismo tiempo presidente de Televisa Argentina y, lo mejor de todo, le permitiría comprar América TV, en su nativo Perú.

Caprichoso como siempre, Azcárraga se había desilusionado de la estrategia de la propiedad de estaciones sudamericanas, a dos años de su compra. En 1994, Megavisión de Chile seguía en tercer lugar, sin poder igualar a los líderes tradicionales, UCTV y TVN. Su participación de audiencia había duplicado, y Televisa la ayudó a obtener los derechos del lucrativo festival de música de Viña del Mar;

sin embargo, los chilenos no aceptaron el producto de Televisa como se esperaba, prefiriendo las novelas locales y brasileñas de las redes rivales. En Perú, América TV seguía arrojando pérdidas, pese a que los ratings continuaban subiendo y la cadena forcejeaba por el primer lugar con Frecuencia Latina y la Panamericana de los Delgado Parker.

Azcárraga había expresado a la comunidad inversionista que Televisa no estaba interesada en la propiedad en sí, sino como un medio de asegurar la distribución de sus programas. El argumento era dudoso, al menos en Perú, porque Televisa había sido un proveedor importante desde la década de los sesenta. La propiedad tenía también el propósito de facilitar una cadena panregional para los anunciantes, que se derivara del proyecto de 1992, *Cadena de las Américas*, por medio del cual los clientes de Televisa, podrían comprar tiempo/aire en Univisión y en América del Sur. Estos esfuerzos, delineados en el Plan Francés, tuvieron poco éxito, y fueron vencidos en parte por un proyecto rival más flexible ofrecido por el Transamérica Media Group de Miami. Crousillat declararía después que las inversiones directas de Televisa en la región, incluyendo Televisa Argentina y la compra de la emisora boliviana ATB, produjeron pérdidas de \$90 millones de dólares. Supuestamente, parte de esta suma se recuperó al vender a crédito América TV a Crousillat en \$33 millones.

De este modo, Azcárraga cambió de política. Aún esperaba emular la cadena Radio Programas de México de su padre, pero ahora en una forma más cercana al concepto original, con operaciones filiales más que con empresas de su propiedad. La fórmula era similar a la que ya se realizaba con Univisión: a cambio de la primera opción de un abasto ilimitado de programación, Crousillat solicitaría una participación del 10% al 15% del ingreso total por publicidad de una emisora. Era una propuesta positiva para ambas partes, pues la programación ayudaría a las emisoras, en especial a aquellas con limitada capacidad de producción, a elevar sus ratings, en tanto que Televisa se beneficiaría directamente con el correspondiente aumento de los anuncios. Consiguiendo contratos renovables a cinco años con compradores de Centroamérica y Sudamérica —15 en total, finalmente—, Crousillat aumentó las ventas de la región de \$10 millones de dólares en 1993 a \$35 millones en 1997.

Desde luego, detrás de los exportadores se encontraban los productores y las estrellas. En la primera mitad de los noventa, la mano de Valentín Pimstein continuó guiando las creaciones más exitosas de Televisa. Habiendo capitalizado la imagen de Verónica Castro a fines de los setenta y en los ochenta, encontró una nueva herramienta en la forma (y las formas) de Thalía.

La trilogía de vehículos de Thalía que Pimstein supervisó, *María Mercedes* (1992), *Marimar* (1994) y *María, la del barrio* (1995-1996), fueron tres de los más grandes éxitos de la década. Todos fueron ejemplos del estilo perfeccionado de novela clásica/fársica de Pimstein, que brindaba un atrayente melodrama a

los pobres y una farsa ridícula pero divertida a los educados. En *María Mercedes* se incluyó incluso una villana, llamada Mística, engalanada al puro estilo de Jessica Rabbit. Todas se basaban en argumentos de la maestra cubana Inés Rodena, que ya antes Pimstein convirtiera en éxitos: *Rina*, *La venganza* y *Los ricos también lloran*, respectivamente. Así debilitó la idea, expresada muchas veces en los noventa, de que los deprimidos ratings de Televisa se debían a los refritos.

Las tres novelas fueron también artículos de gran venta en el mercado de exportación. Estas historias conservadoras y lacrimógenas de Cenicientas parecían más baratas y menos sexy que las brasileñas y mostraban heroínas más sumisas que las de las venezolanas, pero lograron mayores éxitos de exportación. Además, era todavía muy barato producirlas (cuando mucho, \$40 mil dólares por episodio) y también dieron al traste con otra idea preconcebida: que para funcionar como producto de exportación, las novelas necesitaban tener valores de producción por arriba del promedio y un gran número de escenas en locación. Pimstein sabía mejor que nadie que el melodrama se logra mejor en los confines de un estudio que al aire libre.

Thalía era muy adecuada para el melodrama, y para el estilo exageradamente teatral que la variación de Pimstein exigía. Puede decirse que estas historias de Cenicienta sacaron provecho de la mala actuación, pues esto ayudaba a atraer al televidente más sofisticado, quien se deleitaba presenciando cuán mala era. Las historias se beneficiaron también con el hecho de que Thalía para nada pareciera la limpiaparabrisas, la paupérrima costañita o pepenadora a quien se suponía que interpretaba. Era, evidentemente, una niña bien vestida con harapos, y esto inyectaba al primer episodio de cada *María* una tensión dramática basada en el aspecto racial, en el sentido que los televidentes se preguntaban: ¿cómo encontraría esta jovencita su camino hacia la sociedad de los ricos, a la cual, como güera bonita que es, naturalmente pertenece? Desde tiempo atrás, Azcárraga decía que la televisión tenía su propio lenguaje, que comunicaba con más rapidez, con mayor eficacia y de manera más internacional que la palabra escrita. A juzgar por los resultados comerciales, la trilogía de las *Marías* de Pimstein y Thalía fue la forma más evolucionada del lenguaje televisivo de Azcárraga.

Además de todo lo anterior, Thalía misma fue el fenómeno de la cultura pop en la década de los noventa. La Thalía que los filipinos, indonesios y rumanos conocían era la actriz con aspecto de querubín que era exportable. Sin embargo, en México era un acto de equilibrismo en el área de la mercadotecnia, una personificación contemporánea de ambos lados del complejo de Madonna/prostituta. Como cantante, solía ser una vampiresa chillona. Ágilmente saltó al nicho provocativo abierto por Gloria Trevi, matizando el carácter salvaje e impredecible de ésta, pero compensándolo con un *sex appeal* más calculado. Grabó discos con títulos *Sangre*, *Sudor* y *Saliva*, y cuando cantó “Gracias a Dios” de Juan Gabriel, la convirtió, en su video, en una canción burlesca sobre el sexo sadoomasoquista. Pero como actriz habitaba otro universo. Era toda luz y dulzura: una buena niña

católica que trabajaba duro y soñaba con el príncipe azul, que lloraba sobre su almohada por penas de amor, que le rezaba a La Virgencita cuando las cosas iban mal y quien, como generaciones de Cenicientas mexicanas antes que ella, era la máxima representación del valor autorredentor de ser pobre. Y a mucha honra.

En conjunto, a Thalía se le empaquetó como la chica soñada del machismo mexicano: santa como novia y puta en la cama. Se requirió una creación de imagen y una estrategia de mercadotecnia muy astutas para que Thalía proyectara y vendiera ambas cualidades a la vez. Eso y el respaldo de una empresa sin paralelo en todo el mundo por su control de los medios masivos y los gustos de su público.

Cañedo vs. Burillo

El año de 1994 fue lleno de cambios y drama, casi tanto para Televisa como lo fue para el país. Un año que comenzó con un levantamiento armado y un asesinato político y terminó con un nuevo presidente y el desplome del peso, fue también un año en el que Televisa solicitó un préstamo bancario por un inédito mil millones de dólares, redujo su nómina por primera vez en doce años, y observó con horror cómo su satélite dedicado a televisión DTH caía en el Atlántico y, tres semanas más tarde, cómo el precio de sus acciones caía al piso. El año fue testigo también del claro surgimiento de un nuevo número 2, uno que no estaba ni remotamente relacionado con la familia Azcárraga.

Guillermo Cañedo White era el prodigio del equipo de Televisa: salió de la nada durante el sexenio de Salinas y rápidamente obtuvo riqueza y poder. Cañedo tenía la fortuna de contar con un padre que fue uno de los dos amigos más cercanos de Azcárraga y un hermano, José Antonio, que era un genio de las finanzas. La bendición del primero le consiguió el puesto de asistente personal de Azcárraga, y el segundo le ayudó a conseguir un 4% de acciones de la empresa, a crédito, cuando en 1991 José Antonio se dedicó a preparar la IPO. El día que Televisa entró a la bolsa, la participación de Guillermo valía \$123 millones de dólares, la cual vendió en su mayoría de una vez (lo mismo que hizo José Antonio, aunque él siguió fuera de la jerarquía de la empresa, como consultor independiente). Otro golpe de suerte lo benefició en agosto de 1993, cuando Fernando Diez Barroso renunció. Azcárraga necesitaba a alguien en quien pudiera confiar para negociar con inversionistas estadounidenses como su representante. Guillermo, quien consideraba a Azcárraga como su mentor, tenía los modales de un aristócrata europeo y hablaba inglés con un educado acento americano. Alto y pálido, incluso podía pasar por un gringo. Su imagen se ajustaba a la perfección.

No todo era suerte y favoritismo. Al igual que Diez Barroso, Cañedo era inteligente y amable; como su jefe, había sido educado en una academia militar

en Estados Unidos, por lo que se sentía cómodo rodeado de estadounidenses. Algunos pensaban que era un poco más reservado y menos trabajador que su predecesor, y carecía de la experiencia de Diez Barroso en la formación de subsidiarias, pero tenía la misma capacidad para expresar con claridad la posición de Televisa. Como algo crucial para la comodidad de los inversionistas extranjeros, proyectaba mucha confianza. Incluso cuando no la sentía.

Después de un año como vicepresidente de planeación estratégica y relaciones con inversionistas —durante el cual supervisó la oferta secundaria de 1993— Azcárraga lo promovió a director financiero en jefe. (Alejandro Sada, director financiero de Televisa durante un largo tiempo, había asumido un papel menos activo desde la IPO.) Más adelante, Guillermo confiaría a un colega que a menudo no sabía lo que hacía. Había dado el salto de asistente personal a jefe financiero en un plazo muy corto, no llevaba la televisión en la sangre, y no tenía entrenamiento en finanzas. Por fortuna para él, el director de contabilidad, Raúl López, era un muy capaz asistente. Sin embargo, en público, Cañedo era engreído hasta llegar al punto de la jactancia, característica que tomaba prestada de su jefe. Le gustaba explicar a Televisa con símiles. Cuando los analistas cuestionaban por qué, si Televisa siempre se describía como una proveedora de contenido, estaba invirtiendo en emisoras extranjeras y satélites, Cañedo respondía: “Coca-Cola no se define como una compañía camionera, y, sin embargo, es dueña de muchos camiones”.

Dentro de Televisa, Cañedo no era popular. Después de que Azcárraga lo nombró su asistente personal, lo usó como su mensajero-amortiguador ante sus hermanas, para evitar confrontaciones directas. Por consiguiente, Cañedo tuvo mucho que ver en animar a Carmela a vender su parte, con lo que se ganó el resentimiento de su hijo, Alejandro Burillo. Azcárraga también motivó a Cañedo para que se convirtiera en el hermano mayor de su propio hijo. Conforme Cañedo fue subiendo de nivel, cometió el error de no interesarse en hacer amigos y formar alianzas.

Pero tenía la confianza de Azcárraga, y eso lo hizo poderoso. Cañedo utilizó este poder en dos maneras. Primero que nada, lo usó para estimular al patrón a institucionalizar la firma más, a hacer de Televisa el tipo de empresa que Wall Street deseaba: menos privada, más orientada a las sociedades; menos feudal, más eficaz. En el verano de 1994, Cañedo comenzó a conformar un nuevo equipo de finanzas, con unos brillantes ejecutivos seleccionados del equipo de Pedro Aspe en Hacienda. Entre los treintañeros tecnócratas se encontraban Emilio Romano, Alejandro Reynoso y Jorge Terrazas, quienes empezaron a buscar la manera de revivir los contraídos márgenes de utilidad de Televisa. Un jefe financiero tenía a su cargo cuatro funciones: el desarrollo estratégico, el aseguramiento de fondos para ponerlo en marcha, el manejo de las relaciones con los inversionistas y la supervisión de los informes trimestrales. La única función en la que Cañedo mostró poco interés fue esta última. En todos los demás aspectos

participó en forma activa y, al empezar su segundo año en el oficio, era respetado por ellos en la comunidad de inversionistas.

Cañedo aprovechó también su puesto para maniobrar y conspirar contra Burillo. Con la salida de Fernando Diez Barroso, la posición de Burillo como el ejecutivo número 2 de Televisa parecía haberse reforzado. Eso no lo hacía exactamente el primero en la línea al trono, pues Azcárraga sentía que, después de su muerte, Burillo debería gobernar como príncipe regente hasta que su propio hijo estuviera listo. No obstante, Cañedo codiciaba el puesto de Burillo, y Azcárraga se sentía inclinado a dárselo; después de todo, la lealtad de sus sobrinos en primera instancia le pertenecía a sus madres, en tanto que la de Cañedo era para el rey. Diez Barroso y Cañedo no fueron amigos, pero al menos tenían en común un estilo cosmopolita, orientado a los inversionistas. Burillo, desde el punto de vista de Cañedo, era la encarnación del viejo estilo de hacer negocios, del cual él trataba de liberar a Televisa: el oscuro tráfico del poder, el uso de herramientas de recopilación de información para ganancias dudosas, los negocios encubiertos, la toma de decisiones caprichosa. Cañedo tuvo el cuidado de susurrar a Azcárraga esas cosas, y con el tiempo fue encontrando un oído cada vez más receptivo.

Si todo ello era o no verdad es otro asunto, pero muchos fueron testigos del estilo veleidoso de Burillo. A principios de 1994, cuentan algunos, Burillo pidió que lo comunicaran con Luis Donaldo Colosio, en su cuartel de campaña. El candidato del PRI no se encontraba, por lo que Ernesto Zedillo, director de la campaña, tomó la llamada. “Yo sólo hablo con Colosio, no con sus subalternos”, le dijo, supuestamente, Burillo. Unas semanas después, Colosio estaba tendido en un charco de sangre en Tijuana, y el “subalterno” Zedillo se convirtió en el nuevo candidato del PRI. Zedillo, se cuenta, le aclaró a Azcárraga que, una vez que lo eligieran, las relaciones entre Televisa y la presidencia podrían verse enriquecidas con la ausencia de su sobrino.

La vulnerabilidad de Burillo seguía en aumento. Ciertos funcionarios del gobierno pensaban que una fuerte demostración del equipo mexicano en la Copa del Mundo beneficiaría al PRI en las elecciones de ese verano. Se dice que Burillo le prometió al presidente Salinas que, si lo dejaban dirigir al equipo nacional, se aseguraría de que diera la mejor actuación de la historia, avanzando a semifinales, si no a la final. Hasta qué grado tomó él decisiones antes y durante la copa USA 94 sólo puede adivinarse. A simple vista, mostraba una actitud amistosa con el equipo y muy estrecha con el entrenador, Miguel Mejía Barón. Se difundieron por doquier los rumores de que él dictaba cuál sería la alineación para cada juego y tenía la última palabra con respecto a los cambios. Algunos lo culparon incluso de la negativa de Mejía Barón de meter a Hugo Sánchez en el partido contra Bulgaria, el cual terminó con la eliminación de México en penales. A Mejía Barón le disgustaban en lo personal los cambios, por lo que es probable que la acusación haya sido falsa. Pero este y otros rumores, por no

mencionar la salida temprana de El Tri de la Copa, seguramente dieron a Cañedo municiones frescas.

Más municiones contra Burillo se presentaron en la forma de otras actividades cuestionables relacionadas con el fútbol y un lío de faldas que llegó a la prensa, todo lo cual disgustó a Azcárraga. Al final, Burillo pasaría el primer año posterior a la elección de Zedillo fuera de México —navegando en un megayate con su familia y explorando oportunidades de coproducción en la India, entre otras cosas— funciones algo extrañas para un vicepresidente ejecutivo.

Cuatro días antes de que se eligiera presidente a Ernesto Zedillo, a Televisa se le concedió el préstamo más grande que se haya otorgado a una empresa privada por un banco mexicano. El préstamo, por un total de \$3.4 mil millones de pesos, es decir, mil millones de dólares, fue otorgado por Banamex, cuyo presidente, Roberto Hernández, formaba parte del consejo de Televisa. En ese momento no fue tan claro pero, al permitirle a Televisa cambiar la mayor parte de su deuda en dólares a pesos, el préstamo resultaría ser la salvación de la empresa.

El préstamo de Banamex fue una de las mejores jugadas de Azcárraga, y también una de las más controversiales. Cuatro meses más tarde, cuando el peso se devaluó y las compañías de todo México enfrentaron crisis por sus deudas en dólares, pronto se esparció el rumor de que Televisa se había escapado de un daño considerable mediante un informe subrepticio por parte del gobierno referente a la vulnerabilidad del peso. El rumor tenía tanto sentido —dada la simbiótica relación de Televisa con el PRI y la amistad entre Azcárraga y Salinas— que muchos lo aceptaron sin cuestionarlo. Pero las cosas no eran tan sencillas. Es posible que Azcárraga hubiera solicitado el préstamo aun sin dicho informe. En febrero, debido a los continuos problemas en Chiapas y a un alza repentina en la tasa de intereses en Estados Unidos, el peso, que había estado estable durante tanto tiempo, se deslizó de 3.1 a 3.4 con respecto al dólar. Esa caída de 9% costó a Televisa \$60 millones de dólares en pérdidas, debido a la cantidad de deudas en dólares que tenía. Esta pérdida era razón suficiente para explorar opciones de conversión de la deuda.

Además, después de varios años de un alto desempeño, una caída del 20% en el precio de las acciones durante el primer semestre de 1994 —en parte propiciada por la nueva amenaza de TV Azteca— forzó a Televisa a cambiar un poco de su antigua autocomplacencia. Un replanteamiento de la estrategia de largo plazo era un resultado inevitable y, puesto que casi toda su deuda estaba en dólares, y sólo el 12% de sus ingresos era en esta moneda, dicha reflexión ciertamente incluiría un análisis precavido de las tasas de cambio. Las devaluaciones de fin de sexenio eran demasiado familiares. La conversión de dólares a pesos era el paso lógico.

Sin embargo, ¿hubo o no una advertencia secreta? Tomando en cuenta su preocupación por la tasa de cambio, hubiera sido natural que Televisa investiga-

ra cuál era el verdadero estado del peso, y debido a la relación entre Azcárraga y Salinas, no es increíble que el presidente le hubiera revelado a su amigo cuán pocas eran en realidad las reservas en dólares. Lo que no respalda este escenario es el hecho de que Banamex y Bancomer otorgaron a Azcárraga condiciones de crédito sumamente favorables; ¿por qué alertaría Salinas sobre la vulnerabilidad del peso a un hombre de negocios y no a los bancos más grandes del país? La teoría de la conspiración nunca obtuvo credibilidad entre la comunidad financiera.

Azcárraga exploró sus opciones. Para financiar su expansión y sus adquisiciones en otros países, había solicitado préstamos en dólares por montos altos, porque los créditos estadounidenses se otorgaban con tasas de interés favorables. En total, tenía más de \$600 millones de dólares de deuda que ahora necesitaba cambiar a pesos. Tenía otra deuda de \$600 millones en forma de eurobonos, y esto significaba problemas. Los eurobonos tenían cláusulas que estipulaban que Televisa no dejaría que su deuda excediera 0.9 veces el valor de los activos de la compañía. Para reducir su riesgo, Azcárraga quería convertir al menos \$600 millones de deuda, lo cual significaba pedir prestado primero en pesos, cambiar esa cantidad a dólares, y luego pagar sus deudas en esa divisa. Cañedo le dijo que \$600 millones sobrepasarían el límite señalado en las cláusulas.

“¿A quién le importa un carajo lo de las cláusulas?”, contestó El Tigre. “Pidamos los mil millones completos.”

Después de una junta de consejo de Televisa, Roberto Hernández se le acercó y le dijo que estaba perplejo porque Azcárraga había empezado a tocar a la puerta de otros bancos. “¿Por qué no estás trabajando conmigo?”, le preguntó.

“Muy bien, préstame algo de dinero”, respondió Emilio.

“¿Cuánto necesitas?”

“Pues, mil millones de dólares, Roberto.”

Los testigos no dicen si Roberto replicó “Órale, Emilio”, o “Estás loco, cabrón”, pero el 17 de agosto, Azcárraga tenía su préstamo de 3.4 mil millones de pesos, y a una tasa muy favorable. El interés se fijó a 16%, tres puntos más bajo que la tasa interbancaria. Evidentemente, ayudó el hecho de que el presidente del banco más grande del país estuviera en la mesa directiva de la empresa.

Ésa fue la parte fácil. Lo duro fue convencer a Wall Street de aceptar un movimiento de esta envergadura, uno que rompía varias promesas bastante serias. Cañedo voló a Nueva York y a Boston para hablar con los manejadores de los fondos, esos inversionistas institucionales que compran grandes cantidades de acciones, cuyos actos pueden afectar en gran medida el valor de las mismas, y que ven con desaprobación el que las empresas del Tercer Mundo no jueguen de acuerdo con las reglas. Era una tarea difícil. Cañedo se estaba divorciando en ese entonces, y los manejadores de fondos estaban furiosos. Televisa había prometido no pedir prestado más dinero; la compañía no tenía ningún respeto por Wall Street, le dijeron. Cañedo hizo lo que pudo por asegurarles que el préstamo no

era más que el primer paso de una conversión de deuda en dólares a pesos, de manera que la deuda total de la empresa pronto volvería a los niveles aceptables. De ser necesario, podrían usar parte del préstamo de Banamex para liquidar los eurobonos. Pero no tuvieron que hacerlo, y en diciembre de ese año, Azcárraga y Cañedo fueron reivindicados.

La actitud arrogante de Televisa hacia la comunidad inversionista era parte de su cultura corporativa, una actitud establecida por Azcárraga que se permeaba a otros niveles. Incluso Cañedo, pese a toda su modernidad, llegaba a descuidarse en lo que respecta a hablar con Wall Street. No se presentaba a las reuniones que se celebraban temprano por la mañana o a las juntas tarde por la noche, devolvía las llamadas cuando le convenía, y cuando salía de vacaciones, declinaba, u olvidaba, delegar. Esto se hizo muy evidente a principios de octubre, tres semanas antes de que Televisa tuviera que reportar su tercer trimestre.

Barry Kaplan, de la correduría Goldman, Sachs, estaba preocupado porque, debido al estancamiento económico de 1994, los resultados serían poco atractivos y, en consecuencia, las proyecciones de utilidades deberían bajarse. Pese a que las acciones estaban a la baja ese año, él de todas formas recomendaba una "Compra", y puesto que Goldman era el banco que llevó a cabo la IPO de Televisa, su opinión marcaba la pauta para Wall Street.

En tales circunstancias, las empresas a menudo advierten a los analistas que los resultados pueden ser débiles, para suavizar el impacto de las noticias en el precio de la acción. Pero Televisa no contestaba las llamadas de Kaplan, y eso contribuyó a ponerlo más nervioso. Probablemente, incluso lo disgustó. El trimestre pasado había sucedido lo mismo: Cañedo no devolvió sus llamadas, y él se sintió obligado a enviar un boletín expresando preocupación por el segundo trimestre y el hecho de que la empresa rehusara hacer comentarios. Como resultado, el precio de las acciones cayó un 6.5%. Ahora, de nuevo, Kaplan envió un boletín, mencionando una vez más que no había obtenido respuesta de la compañía. Esta vez el castigo del mercado a Televisa se duplicó: el precio de las acciones se derrumbó un 13%, a \$47 dólares. Cañedo (de vacaciones en ese momento) y Azcárraga se enfurecieron, pero los únicos a quienes podían cargar con la culpa era a ellos mismos. Con una inercia basada en la arrogancia, Televisa aprendía con lentitud a enfrentar las malas noticias.

Los intentos por alcanzar la eficacia también avanzaron lentamente. Ese otoño, Televisa en efecto empezó a deshacerse de empleados. Habían llegado a tener 23 mil, y ningún analista podía explicarse bien a bien por qué eran tantos. Pero Azcárraga odiaba los despidos y con facilidad se le persuadía de que hiciera excepciones. Un gerente de finanzas podía decirle que, debido a la baja de los márgenes de utilidad, era necesario despedir al 10% de los actores. Inicialmente, decía que sí. Entonces, una actriz veterana se le acercaba y le suplicaba: "Ay, don Emilio, llevo 25 años en esta empresa. Le ruego, ¡no me corra!" Entonces, Azcárraga llamaba al departamento de recursos humanos y decía: "Todas las

actrices que han estado aquí 25 años pueden quedarse”. Luego, llegaba un actor y le rogaba: “Ay, don Emilio, ¡tengo tres hijos que mantener! Le ruego, ¡no me corra!”, y Azcárraga llamaba y daba instrucciones: “Todos los actores que tengan tres hijos pueden quedarse”. Y así sucesivamente.

Televisa seguía con un alto tren de gastos y, como TV Azteca aún no lograba ofrecer una programación interesante, continuaba siendo comprensiblemente autocomplaciente. Sus ejecutivos volaban en primera clase, sus cuentas de viáticos eran enormes, incluso sus tarjetas de presentación eran del doble del tamaño regular. Azcárraga hacía recortes con un cortaplumas. Pronto se vería forzado a usar un hacha.

Calidad de exportación

Una semana después de que Ernesto Zedillo fuera electo presidente, una novela sin precedentes se presentó en el Canal 2, en el solicitado horario de las 9:30. Titulada *El imperio de cristal*, y con Ignacio López Tarso y tres de las estrellas de *Cuna de lobos* —María Rubio, Alejandro Camacho y Rebecca Jones— parecía muy promisorio. Lo singular respecto a esta novela es que había sido coproducida por gringos y en forma simultánea a una versión en inglés, *The Crystal Empire*, para el mercado de Estados Unidos. *El imperio de cristal* fue el primer producto de Morning Glory Productions, la empresa conjunta nombrada por el yate de Rupert Murdoch. En sus primeros capítulos, ostentaba todas las marcas de una superproducción. No sólo estaba bien actuada, y poblada de una rica selección de personajes odiosos, millonarios y traicioneros, sino que lucía una escenografía e iluminación sobresalientes.

A partir de ahí, todo fue cuesta abajo. El drama se desarrolló con lentitud, el guión estaba plagado de errores de lógica, de lapsos creativos, y los personajes terminaron por no ser lo suficientemente despreciables o lo suficientemente adorables como para que los televidentes se interesaran en ellos. Dado su horario privilegiado, los ratings se estabilizaron en unas cifras decepcionantemente mediocres. Después de la segunda semana, el columnista T.V. Adicto lamentaba en *Reforma*: “Siento que estoy viendo una mala película de los años cuarenta, sin Bette Davies, sin Joan Crawford y sin sentido alguno. Lástima de reparto, de dinero y de pretensiones”. Ésas eran las buenas noticias. Las malas provenían de la versión en inglés.

A partir de junio de 1994, una horda de actores y de personal de producción de Estados Unidos se reunieron en Televisa San Ángel, para ayudar a Emilio Azcárraga a hacer realidad su sueño de producir programación en inglés. Entre ellos se encontraba la productora Nely Galán, una de las más brillantes jóvenes integrantes del mundo hispano del entretenimiento, y el director Rey Villalobos, experimentado como un cinematógrafo en Hollywood. El plan era producir esta

novela en inglés, y otras posteriores, para el nuevo canal de cable, FX, de Murdoch. De acuerdo con el plan de ahorro de costos que animó a Murdoch a aceptar el trato, las dos versiones se grabarían en los mismos escenarios, usando a los mismos técnicos y trabajando con base en una traducción modificada del mismo guión. Bajo la supervisión de Carlos Sotomayor, de Televisa, se grabaría en español por las mañanas y en inglés por las tardes. Se terminaría todo para Navidad.

Toda coproducción tiene sus problemas, pero en *The Crystal Empire*, éstos se amontonaron como autos en una vía rápida cubierta de hielo. Desde el principio, Villalobos insistió en hacer las cosas a su manera. Para consternación de Sotomayor, se deshizo de los apuntadores. Las técnicas de iluminación de Televisa producían una imagen demasiado acartonada para Estados Unidos, de manera que invirtió tiempo en dar a la imagen profundidad y sombras. Rehusó seguir la regla no escrita de “dos tomas y ya” que históricamente había permitido a cada equipo de San Ángel producir un episodio de una hora cada día. Los ritmos de producción de las novelas en Estados Unidos son bastante rápidos también, pero los desacuerdos, las disputas y la solución de problemas entre los estadounidenses y los mexicanos consumían un tiempo valioso. Conforme *Empire* se atrasaba respecto de la programación de *Imperio*, tuvo que abandonarse el arreglo de las grabaciones por la mañana y por la tarde. El plazo de Navidad no se cumpliría, lo que significaba que habría que pagarles bonos adicionales a los estadounidenses que se quedaran hasta enero.

El Tigre mandó llamar a Galán. Estaban presentes varias personas más: tal vez intentaba poner un ejemplo con esta *gringa*. Le dijo a Galán que despediría a Villalobos por tardarse demasiado. Galán protestó. “¡Esta mujer quiere producir un Mercedes-Benz en una fábrica de Toyota!”, dijo a los demás, golpeando con el puño en la mesa. “¡No hago arte, hago horas de programación!” Los métodos de producción de Televisa eran adecuados para la audiencia específica de la novela, le dijo.

Todos comieron juntos. Igual que otra cubana-estadounidense antes que ella, Cristina Saralegui, Galán usó su encanto con Azcárraga, a la vez presentándole pelea. Discutían sobre la educación bilingüe en Estados Unidos (Azcárraga se opuso; “Todos deben aprender inglés”, dijo) y sobre el proceso de O.J. Simpson (“Esa Nicole es una puta; merece que la hayan matado”, dijo Emilio). Sin intimidarse ante él, Galán le preguntó por su pasado, por sus puntos de vista acerca del amor, por las personas que admiraba —a lo cual contestó hablando de Herbert von Karajan. Esta mujer le agradaba, y al final de la comida le pidió que se detuviera y puso su mano sobre la de ella.

“Querida. Eres tan insumisa. Me gustas. Discutes conmigo y me encanta. ¿Qué puedo hacer para ti?” Galán le suplicó una vez más por parte de Villalobos; su experiencia era crucial para poder adaptar la novela para el mercado estadounidense. “Está bien, querida. Es mi regalo para ti. ¿Estamos claros?”

Eso salvó la batalla, pero no la guerra. Villalobos, un hombre de cine, no de televisión, era claramente una mala elección para el trabajo. Pero el mayor problema era la concepción de todo el proyecto. Su virtual monopolio en casa y sus éxitos de exportación habían convencido a Azcárraga de que San Ángel podía producir para cualquiera. Pedro Font había vendido sus novelas incluso a Gran Bretaña, Alemania y Japón, aunque en qué canales se transmitieran, y en qué horarios, era otro asunto. Los mercados anglosajones eran sumamente demandantes en lo que se refiere a valores de producción. El canal FX de Murdoch, que entraba a un abarrotado escenario de cable, necesitaba empezar con productos de primera clase para lograr impacto. Los productores y técnicos de San Ángel simplemente no tenían el entrenamiento para generar el tipo de calidad aceptable para las audiencias acostumbradas a la programación de televisión más cara del mundo.

En tanto que Galán, Villalobos y Sotomayor luchaban con sus *Imperios*, se trabajaba en otra compleja coproducción. Cuando Azcárraga concibió *Morning Glory*, la idea incluía una segunda ambición: hacer algo en combinación con Plácido Domingo para popularizar la ópera, su forma favorita de música. Tenía la idea, imitando la naturaleza ambiciosa del concierto de Von Karajan en el Vaticano, de organizar un concurso internacional de ópera, cuyo final se realizaría en las instalaciones de San Ángel. Se llamaría *Operalia*. Se haría un gran gasto —de millones de dólares— pero la empresa conjunta con Murdoch, que de nuevo permitiría la distribución del evento televisado en todo Estados Unidos, lo hacía posible ahora.

Las preparaciones se iniciaron con un año de anticipación. En diciembre de 1993, justo después de que Paula le anunciara que lo dejaría, Azcárraga se reunió en Nueva York con el pintor inglés David Hockney y lo persuadió de que se uniera al proyecto como escenógrafo. Tenían que organizarse eliminatorias en todo el mundo, y traer a los finalistas a México para la final. El tamaño del proyecto provocó todo tipo de ineficiencias y aumentos de gastos, pero a Televisa no parecía importarle. Los días de los enormes desembolsos todavía no acababan. El evento mismo, el 17 de septiembre, fue tremendamente lujoso: conducido por Domingo y Diana Ross ante un telón de escenografía con el colorido maravilloso de Hockney y usando no menos de 16 cámaras. A continuación se sirvió un banquete. Azcárraga declaró después que, con los patrocinios y las ventas de exportación, recuperó su inversión. El representante de Murdoch para el proyecto, David Evans, no estaba tan seguro.

Por lo menos hubo un beneficio lateral. Poco después, Ariana, la segunda hija de Emilio, se casó en el escenario de *Operalia*. Era como una tendencia familiar: ocho años atrás, su hija mayor, Sandra, se casó en la Hacienda La Galvia, en el Estado de México, justo después de que ésta apareciera como la casa grande en la novela *La Gloria y el Infierno*.

En otra esquina del reino de Azcárraga, se realizaba un tercer esfuerzo de producción exportable de alta calidad. En un movimiento inesperado Azcárraga había contratado la primavera anterior a Jean-Pierre Leleu para dirigir la unidad de cine, Televisine. Desde su fundación, Televisine había producido más de 100 películas, sin que ninguna fuera aclamada por los críticos, pero sí generado buenos ingresos. Sin embargo, últimamente los resultados habían bajado. Los años de libertad en los gastos habían ocasionado que llegaran a filmarse muchos guiones mediocres. Unas cuantas comedias, como la serie de *La risa en vacaciones* y las de Gloria Trevi, seguían teniendo éxito, pero la mayoría, vehículos para que se luciera gente como Maribel Guardia, Paulina Rubio y el grupo Magneto, fueron fracasos en taquilla. Cuando el presidente Salinas retiró la mayor parte del subsidio al cine en 1992, incluyendo la garantía de distribución que diera como resultado la producción de tantos “churros”, la mayoría de los operadores de cines no tocaban la basura contenida en los botes de Televisine. Después de otros 18 meses, Azcárraga se dio cuenta de que había llegado el momento de efectuar un cambio.

Leleu, un afable francés que manejó la distribución de Warner Bros. en México, se propuso introducir una nueva era. Usaría el mismo presupuesto anual, pero lo dividiría en 10 en vez de 20, asegurando una mayor calidad de producción por película. Esperando seguir el camino trazado por *Como agua para chocolate* y *Cronos*, propiciaría la filmación de películas dirigidas a la clase media y que tuvieran una oportunidad de ser distribuidas en el extranjero. Era un cambio sabio. Al acabarse en 1992 con los topes a los precios, los boletos subieron considerablemente, y las familias de escasos recursos estaban abandonando los cines.

Un problema para Leleu era que estaba sujeto a los caprichos de Azcárraga. Una vez, Leleu rechazó un proyecto de tres partes, llamado *Reclusorio*, del veterano Ismael Rodríguez. El hijo del director, Ismael Jr., solicitó de inmediato una audiencia con Azcárraga, y supo exactamente qué botones presionar. Le hizo recordar la década de los cuarenta, cuando Azcárraga Vidaurreta respaldaba a los Estudios Churubusco e Ismael Sr. filmaba *Nosotros los pobres*. El Tigre se conmovió hasta las lágrimas. Llamó a Leleu y le dijo que hiciera las películas. Leleu protestó: las historias eran obsoletas, y los guiones, terribles. Era un desperdicio de dinero.

“Muy bien, ¡yo las pago!”, gritó Azcárraga y colgó de golpe seco el teléfono. Le giró a Rodríguez Jr. un cheque por casi un millón de dólares. Las tres películas se filmaron de una vez, todas llenas de un sentimentalismo pasado de moda. Después del estrepitoso fracaso de la primera, las siguientes dos nunca llegaron a estrenarse.

Otro problema para Leleu era que muchos actores de Televisa estaban acostumbrados a considerar a Televisine como un taller en el cual podrían satisfacer sus sueños de grandeza cinematográfica, en especial en el caso de aquellos que

también —como Christian Bach y Humberto Zurita, Rebecca Jones y Alejandro Camacho— se sentían productores. Leleu era lo suficientemente listo como para no dejar de hacer “churros” en forma repentina; primero necesitaba formar un capital político y hacer alianzas. Al mismo tiempo pudo patrocinar proyectos respetados, incluyendo la popular *Entre Villa y una mujer desnuda* de Sabina Berman. Pero después de que empezó a rechazar propuestas de Zurita y Camacho, cuyos proyectos más recientes habían fracasado, comenzaron a volar hacia él las acusaciones de “francés prepotente”. A los oídos de Azcárraga llegaron las quejas de que Leleu sólo trabajaba con “comunistas” y “esa directora lesbiana”. Leleu era un nadador profesional en un mar de tiburones chapuceros. Era sólo cuestión de tiempo antes de que los consentidos de Azcárraga logran que lo despidiera.

En febrero de 1995, por fin se terminó *The Crystal Empire*. Galán y Villalobos tuvieron que cortar muchas esquinas. Varias escenas del guión simplemente se desecharon y los personajes secundarios se dejaron colgando. La novela entró a posproducción, con la esperanza de empezar a transmitirse en mayo. Pero, en agosto, aún estaba a la espera. Sin importar cómo los encargados de Fox o de Televisa la editaban o la manipulaban, no lograban ponerla en una forma presentable. Ese mes, Sotomayor empezó a producir dos “novelas bilingües” más, ahora sin Fox. *The Crystal Empire* nunca se transmitió.

Los errores de diciembre

Ernesto Zedillo apenas había tenido tiempo de cambiar las cortinas de la residencia oficial de Los Pinos cuando el frágil andamiaje de la economía mexicana se derrumbó a su alrededor, cinco días antes de Navidad. Al perder peso el peso, lo perdieron las acciones de Televisa. Su precio, ya deprimido por el boletín de Barry Kaplan y por un estancamiento en el mercado publicitario, sufrió una caída general mucho más seria que el promedio mexicano. Esto le causó a Azcárraga una importante preocupación financiera con respecto a su Deuda Alameda, cuya garantía era su participación accionaria. Estas acciones ahora no valían suficiente para respaldar la deuda, lo que dio a los bancos el derecho de asumir el control de éstas y como consecuencia, quizá, la empresa entera. Siguió un esfuerzo frenético de Azcárraga y José Antonio Cañedo White, quien manejaba la Deuda Alameda, para mantener a raya a los bancos. Se intercambiaron cartas iracundas.

En Wall Street estaban lívidos, y así estaba El Tigre. Seis años de confianza en Carlos Salinas, seis años de apoyarlo y de alabarlo abiertamente, habían producido esto. Pero Azcárraga tenía muchos menos motivos para estar enojado que la mayoría de sus paisanos. Por varias razones clave, Televisa estaba en una buena posición para enfrentar la crisis. Con el equipo financiero de Cañedo, había iniciado ya un movimiento hacia la eficacia. Había cambiado 58% de

su deuda en dólares a pesos, y la mayoría de sus créditos en cualquiera de dichas divisas no tendrían que pagarse por lo menos en 18 meses. Había comenzado a despedir personal en el segundo semestre, y vendido América TV de Perú en noviembre; para el 20 de diciembre, de la nómina de empleados se habían eliminado mil, quizá más. Así como sucedió después de la devaluación de 1982, tenía seguro en el banco su botín anual de depósitos por publicidad generados por el Plan Francés.

De nuevo, a diferencia de muchas otras empresas, Televisa tenía un futuro algo promisorio en 1995. Con la venta del 49% de Cablevisión a Telmex, recibiría \$211 millones de dólares, un alto avalúo en verdad. Gracias a Font y Crousillat, los ingresos por exportaciones ya iban subiendo con rapidez y las negociaciones con filiales estaban por cristalizarse. En un movimiento cuyo éxito difícilmente podría haberse anticipado, el sello Fonovisa de Los Ángeles, bajo la dirección de Guillermo Santiso, acababa de firmar a Enrique Iglesias, quien resultaría muy útil con su debut ese mismo año. Más aún, la amenaza de TV Azteca en el mercado interno hasta ese momento había demostrado ser leve, pese a su muy publicitado acuerdo de compartir programación y experiencia con la NBC, firmado el julio anterior. Aunque debilitada por la ineficacia, la autocomplacencia y la arrogancia, Televisa tenía la suerte de su parte. En enero del 1996, finalmente, complacería a sus accionistas al reestructurar la Deuda Alameda.

Pese a su posición razonablemente segura, Televisa, como muchas instituciones —incluyendo el gobierno— enfrentó una hostilidad enorme por parte de Wall Street. Los gerentes de los fondos perdieron millones al desplomarse el precio de las acciones, llegando por fin a tocar fondo en febrero, a \$12 dólares, una caída humillante del alto precio de \$74 que alguna vez tuvieron. Un factor que aumentaba la frustración en Nueva York era que los analistas no conseguían respuestas directas de la empresa. Azcárraga y Cañedo eran mucho menos accesibles que los ejecutivos estadounidenses en tiempos de crisis. Pero aquéllos, por su parte, estaban disgustados con Wall Street por causarles tantas molestias por un colapso que, según ellos, no estuvo ni remotamente bajo su control. Los accionistas de Estados Unidos podían estar enojados por el legado de Salinas y los errores de Zedillo y Jaime Serra Puche, pero ellos lo estaban más. Era *su* país el que estaba siendo lanzado a los perros. Los regaños de gringos airados no ayudaban en nada. Si hubo alguna ocasión en que Azcárraga lamentó haber llevado a Televisa a la Bolsa, fue ésta.

Ahora Azcárraga tenía que esgrimir el hacha. Entre Navidad y mediados de enero, se cerraron la escuela Star System para talentos de alta categoría, dos escuelas de actuación en provincia y las terceras instalaciones de producción en la capital, Televisa Sevilla. Se canceló un pequeño número de programas de televisión y varios de radio. El muy ridiculizado periódico *Summa* tuvo una muerte poco digna; fundado apenas 11 meses antes, y mejor conocido como el blanco

de una demanda por difamación por parte de los jesuitas, *Summa* se había convertido en la mala broma del periodismo mexicano.

Tan solo en esas primeras tres semanas, se despidió a mil 500 empleados, y alrededor de 400 de los 650 exclusividades de actores, escritores y técnicos estaban en la mira para terminarse antes de su tiempo. En un estricto ejemplo de lealtad dictada siguiendo únicamente los términos de Azcárraga, Televisa prometió a los empleados que si renunciaban al pago de la liquidación al que legalmente tenían derecho, tendrían una alta probabilidad de ser contratados de nuevo una vez que mejoraran las condiciones; si aceptaban el paquete de liquidación, nunca más tendrían trabajo en Televisa. En realidad, pocos de los que se fueron de manera voluntaria serían recontratados, pues los cortes continuarían durante varios años más.

El 23 de enero, Televisa puso en práctica una estrategia sorpresiva que sugería un esfuerzo por parte de Cañedo de adoptar una actitud abierta ante la crisis: publicó un boletín especial informando a inversionistas y a la prensa de las medidas que se estaban tomando y del estado de la deuda de la empresa. Declaró que en 1995 sólo se gastarían \$80 millones de dólares en nuevos negocios, apenas la mitad de la cantidad prevista. En ese entonces, se detuvo la construcción de las espectaculares oficinas en Santa Fe. En San Ángel, los presupuestos se limitaron, y los ejecutivos de programación acudieron, sombrero en mano, a solicitar a los proveedores estadounidenses menores precios y prórrogas para hacer sus pagos.

Los analistas redujeron sus pronósticos de ingresos para el año a alrededor de \$1.4 mil millones de dólares, cerca del 25% menos que la cifra de 1994, y la primera recaída real de los resultados desde 1986. Ya no era Televisa la televisora más grande de América Latina; los ingresos de Globo de Brasil ahora eran notablemente más altos. Además, *Forbes* bajaría su estimado del capital de Azcárraga de \$5.4 mil millones de dólares a unos magros \$1.6 mil millones. El carnaval había terminado, y El Tigre, más endeudado en lo personal que nunca, se estaba cansando.

Por otra parte, el horizonte de las ambiciones de Azcárraga se redujo de manera forzosa. Los proyectos internacionales se redujeron o cancelaron. La empresa de CVC de compras desde el hogar fue una de las primeras víctimas. El trato se había cerrado en abril de 1993 con la QVC, cuyo propietario, Barry Diller, era un respetado ejecutivo que forjó Fox TV para Murdoch. Él y Azcárraga planearon realizar programas de ventas a domicilio para todo Latinoamérica y España, una vez que el formato se pusiera a prueba en México. A partir de noviembre de ese año, CVC ocupó 18 horas al día del Canal 4.

Después de 15 meses, los ejecutivos de QVC declararon que estaban complacidos con los resultados, pese a que en 1994 cada uno de los socios perdiera \$5 millones de dólares. Sin embargo, Azcárraga no estaba satisfecho, y poco después de la caída del peso, redujo las transmisiones de CVC a 13 horas y con-

templaba la terminación eventual del negocio. QVC amenazó con presentar una demanda, insistiendo en que se continuara con CVC al menos hasta junio, para ver si podía sobrevivir a la crisis. Finalmente, en agosto, se acabó el negocio. Azcárraga tenía razón: los mexicanos ya no querían comprar joyería barata o aparatos para hacer ejercicio en casa. Querían empleo.

Buenos Aires fue testigo de otro fracaso. De hecho, Televisa Argentina estaba ya en problemas. Los costos de producción eran altos, incluso para los estándares locales, y, después de un año de operaciones, el gerente local Hugo López falleció en forma inesperada. López había sido clave para la operación, suavizando las diferencias entre el equipo y los actores argentinos y el equipo y los directores mexicanos enviados por Televisa. A principios de 1995, se lanzó al aire en Arterar el cuarto y último intento de Televisa Argentina: *El día que me quieras*, con Luis Miguel cantando la canción tema que inmortalizara Carlos Gardel. Los ratings fueron decentes, pero no suficientes para justificar la realización de producciones futuras. Después del “tequilazo” —como llamaron los argentinos al efecto dominó de la devaluación— producir en Buenos Aires, donde la moneda guardaba paridad con el dólar, no tenía ya sentido.

Mientras tanto, en México, cuando llegó el momento de informar sobre los resultados financieros de 1994, Azcárraga recurrió a una maniobra solapada. Buscando refugio en las normas contables mexicanas, que son más flexibles que las estadounidenses, Televisa introdujo cambios en su contabilidad que le permitieron reportar una pérdida en el cambio de divisas de sólo \$47 millones de dólares en el cuarto trimestre, en vez de los \$139 millones reales. En su informe de abril, continuó el ardid; el primer trimestre completo posterior a la devaluación debió haber sido un desastre, pero Televisa se las arregló para registrar una utilidad de \$18 millones de dólares, una mejoría con respecto a la pérdida neta registrada un año antes. Muchos de los bancos mexicanos usaron el mismo truco.

“Houdini está vivo y sano en México”, comentó un inversionista estadounidense al *Wall Street Journal*. Otro señaló: “Las empresas fuertes han sido honestas en sus informes, en tanto que las débiles han sido, digamos, creativas”.

Entre los muchos que salieron de la devaluación con peores resultados que Televisa se encontraban sus propios banqueros. En Banamex, que otorgara el préstamo de \$3.4 mil millones de pesos, la situación era abrumadora. Las tasas de interés se habían elevado a un estrepitoso 50%, y ellos sólo recibían el 16% de Televisa. Lo que era peor, el tesorero del banco apostó a no respaldar el préstamo con depósitos, por lo que Banamex se vio forzado a pedir prestado, a la tasa del mercado, para fondear el crédito.

Banamex suplicó a Televisa que se hiciera una renegociación. Por fin, a principios de junio, se llegó a un acuerdo: Banamex obtendría una tasa de interés más alta, y Televisa tendría cuatro años más (hasta el 2000) para saldar el presta-

mo. En Wall Street hubo descontento: hubiera sido mejor para Televisa apegarse al préstamo a más corto plazo, a la tasa del 16%. Pronto se esparció el rumor de que el presidente Zedillo le pidió a Azcárraga que hiciera esto por el bien del banco y del país, pero lo que en realidad lo inclinó fue su amistad con Roberto Hernández, presidente de Banamex.

El 13 de junio, día en que se anunció el nuevo acuerdo con Banamex, Azcárraga se encontraba en un estado de ánimo efervescente en la junta anual de inversionistas, celebrada en Nueva York. Orquestadas por Guillermo Cañedo White, las conferencias de Televisa eran famosas en la comunidad de inversionistas. En primer lugar, estaban bien organizadas. Tenían que estarlo; una vez, en México, al ver que su micrófono no funcionaba, Azcárraga llamó al ingeniero responsable y lo despidió ahí mismo, frente a todos. En segundo lugar, ofrecían la atracción extra de un director ejecutivo impredecible que con seguridad diría algo memorable, si no es que excesivo, a pesar de que las grandes conferencias no eran su foro preferido.

En una conferencia en la ciudad de México, realizada en 1994, intentó hablar en forma plana y objetiva de la empresa. Por haberse percatado de que la audiencia no estaba muy motivada, se interrumpió y, con simpleza, exclamó: “¡Miren, ya he hecho mucho dinero para ustedes, y planeo hacer mucho más!” Irrumpió el aplauso, y muchos se pusieron de pie para aclamarlo.

La conferencia de junio de 1995 fue memorable por dos cosas. Cañedo y varios otros asistentes dedicaron muchas horas previas a revisar lo que Azcárraga debía y no debía decir. Por ser la primera conferencia desde la crisis, era crucial que la empresa creara la impresión correcta. La improvisación debía ser mínima. Esta vez, Azcárraga se dejó persuadir para usar tarjetas de apuntes con balazos como referencia.

Azcárraga siguió el procedimiento marcado. Frente a un auditorio de 400, habló de la preocupación por los efectos de la crisis y se comprometió a continuar con la reducción de costos. Entonces empezó a hablar de futuros desarrollos. Dijo que no albergaba duda alguna de que sus novelas en inglés serían un éxito. Al público de Estados Unidos le encantaban las telenovelas, dijo a los analistas e inversionistas reunidos en el salón. “Ahí tienen el juicio de O.J. Simpson: ¡es una telenovela!” Sus asistentes intercambiaron miradas; bueno, la gente había reído. Pero Azcárraga continuó por esa línea. Dijo a los inversionistas que las novelas eran un éxito porque a las mujeres les gustaba mucho llorar, y que eso sucedía tanto en Estados Unidos como en México.

“Algunas veces”, añadió, “¡creo que prefieren llorar que tener relaciones sexuales!”

La mayoría de los hombres rieron ruidosamente. La mayoría de las mujeres —de tipo profesional, vestidas de traje sastre— menearon la cabeza, sorprendidas o disgustadas. Los rostros de los miembros del equipo de Azcárraga adquirieron una tonalidad escarlata.

La conferencia incluyó también una de las primeras ponencias de Emilio chico, puesto que Azcárraga le había pedido a Cañedo que lo involucrara en las relaciones con inversionistas. Lo que el joven vicepresidente de programación dijo pasó sin pena ni gloria —hubo de hablar muchas veces antes de empezar a mostrar carácter— pero el hecho de que hubiera hablado era lo que importaba. También participó en una sesión de preguntas y respuestas. Azcárraga presentaba con formalidad a su sucesor. Así que éste, observó secamente la gente de Wall Street, era el chico que sería el futuro presidente. Se requerirían otros tres años para que lo acogieran con mayor simpatía.

Entretanto, Cañedo se acomodaba en su papel de aparente príncipe regente. Tenía una relación civilizada con el heredero, aunque Emilio Jr. envidiaba y resintía la cercana relación de Guillermo con su padre. De Burillo, todavía no había señales, aunque se sabía que sus negociaciones en la India no habían fructificado. No era su culpa: el plan implicaba una coinversión en instalaciones de producción por parte de Azcárraga y Murdoch, pero la reputación de este último en la India era mala, y después, la crisis forzó a Televisa a suspender la mayoría de sus proyectos internacionales. Antes de la salida de Burillo en el verano de 1994, era ya evidente que Azcárraga confiaba a Cañedo el que cuidara de su hijo y lo “defendiera” de la desagradable influencia de Burillo. Durante la ausencia de éste, Cañedo consolidó su posición por arriba de él.

Azcárraga empezaba a sentir que su energía no era como antes, por lo que le asignó mayores responsabilidades a Cañedo. Cada vez más, era éste quien manejaba las operaciones cotidianas de la empresa. Se ganó la fama de ser el negociador de Televisa. Azcárraga presentaba propuestas e iniciaba pláticas. Cañedo manejaba el seguimiento, continuaba las negociaciones y trabajaba en los detalles. Tenía una buena memoria para cifras y detalles, la capacidad de leer el pensamiento de la gente y un don especial de verbo. En suma, era eficaz como negociador.

Desde la crisis, Cañedo también había prestado más atención a Wall Street y recibido luz verde de Azcárraga para dar entrevistas a los principales periódicos. A diferencia de su jefe, que mantenía un desdén generalizado hacia los medios impresos, Cañedo consideraba que la apertura hacia ciertas publicaciones por lo regular beneficiaba a la compañía. Pero, justo igual que su jefe, Cañedo era presumido y le gustaba expresarse en formas extravagantes y provocativas. Hablando para el *Financial Times* de la sinergia entre los activos de Televisa, se preguntó en voz alta: “¿Qué pasaría con las ventas de nuestras revistas si uno de nuestros jugadores de fútbol embarazara a una de nuestras estrellas de telenovela?”

Después de terminar la conferencia de Nueva York, los asistentes de El Tigre observaron que estaba profundamente conmovido por la participación de su hijo. Las lágrimas se asomaron a sus ojos mientras lo felicitaba y trataba de comportarse en forma paternal. “Estoy tan orgulloso de ti, mi hijo”, le dijo. A algunos,

sabiendo cuán distante se había mostrado siempre de su hijo, y cuánto esfuerzo le costaba expresar sentimientos íntimos, les resultó doloroso ser testigos de esa muestra de afecto. Emilio Jr., muy conmovido también, pareció quedarse prácticamente temblando.

Su relación fue inmensamente difícil para ambos. Más adelante, Emilio Jr. mencionaría que, después de diez años de niñez, Televisa le quitó a su padre, y después, pasados otros diez años, Televisa los reunió. De hecho, Emilio dejó a Nadine Jean para establecer un nuevo hogar con Paula Cussi cuando su hijo tenía sólo cinco o seis años. Nadine educó a Emilio Jr. y a su hija Carla casi por sí sola, igual que Pamella de Surmont había criado a las otras tres hijas de Emilio. Él rara vez los visitaba, y cuando niños le tenían miedo. Por consiguiente, la principal lealtad de Emilio Jr. era hacia su madre, y cuando cumplió los 18 años, su inclinación inicial era entrar al mundo de la banca. Al oponerse su padre con fuerza —sin duda recurriendo a toda una gama de lenguaje colorido—, Emilio Jr. tuvo que luchar para conciliar, por una parte, su resentimiento contra él por haber abandonado a su madre y, por la otra, el llamado del imperio que su abuelo fundara.

Si bien a instancias de su padre, Emilio Jr. empezó a trabajar de tiempo parcial en la estación de Tijuana en 1988, no fue sino sólo hasta siete años después que Azcárraga hizo un verdadero esfuerzo para cerrar la brecha entre ellos, es decir, aparentemente, sólo hasta que su cáncer, dormido por tanto tiempo, comenzara su lenta marcha por todo su cuerpo.

Se trataba de su mayor reto personal. Sabía cómo ser padre de sus 20 mil empleados, y algunos, incluyendo a Guillermo Cañedo, incluso lo consideraban como un segundo padre. Pero no sabía ser padre de sus propios hijos. Habiendo tenido un padre avasallador y estricto y una madre poco protectora, no es sorpresivo que sus propias habilidades paternas fueran escasas. Ser un padre cariñoso implicaba una profundidad de emoción que estaba renuente, si no temeroso, de expresar. Sin embargo, no lo había intentado antes en realidad, y, puesto que su padre había sido algo tiránico, y su madre algo distante, no tuvo muchos ejemplos que seguir. Su asesor de noticias, Félix Cortés Camarillo, se encontraba entonces en una situación similar, renovando una relación con un hijo concebido con una esposa de la cual se había divorciado tiempo atrás. Él animó a Emilio a seguirlo intentando: valía la pena el esfuerzo, decía.

Emilio trataba de renovar las relaciones con todos sus hijos, pero sólo hasta cierto punto. Incluso en sus últimos años, por lo general las hijas tenían que hacer una cita para verlo, y a menudo les cancelaba. Cuando estaban juntos, según los amigos mutuos, el ambiente era tenso. Emilio no era flexible. Riguroso en cuanto a la apariencia, expresaba abiertamente sus críticas si una de sus hijas vestía con descuido. Odiaba que le recordaran su edad, y una vez le dijo a una nieta: “No se te ocurra nunca decirme abuelo”. Le dio un empleo en Televisa

a uno de los dos mejores amigos de su hijo, Pepe Bastón, pero no al otro, Bernardo Gómez, a quien consideraba un vividor y una mala influencia. Tal vez la mayor dificultad era que comportarse de manera paternal implicaba un sentimiento de vulnerabilidad que no era presidencial, que no era principesco, una vulnerabilidad que su propio padre le hizo sentir y que él luchó duramente por vencer, o, al menos, por encubrir.

En su ensayo “Vuelta a ‘El laberinto de la soledad’”, Octavio Paz dice: “Detrás del respeto al Señor Presidente está la imagen tradicional del Padre... La figura del padre se bifurca en la dualidad de patriarca y de *macho*. El patriarca protege, es bueno, poderoso, sabio. El macho es el hombre terrible, el chingón, el padre que se ha ido, que ha abandonado mujer e hijos”. Bien podría haber escrito Paz lo mismo acerca de su amigo, el Señor Presidente de Televisa.

Grietas aztecas

La caída del peso y la crisis subsecuente tuvieron el efecto de acelerar el programa de eficacia de Cañedo, pero éste no preparó a Televisa lo suficiente para la competencia. La antigua autocomplacencia monopólica seguía intacta, y se convirtió en una verdadera desventaja en el otoño de 1995, cuando la creciente confianza en TV Azteca contribuyó a un ataque inicial a la estrategia anual del Plan Francés de Televisa. No era la primera vez que Televisa debía enfrentar a la competencia, y tampoco era la primera vez que fallaba en responder adecuadamente a la misma.

Cablevisión, su subsidiaria de TV de paga, había ya perdido el primer lugar en suscripciones ante Multivisión, empresa de los Vargas, que apenas iniciara operaciones en 1989, veinte años después que su rival. Además de su ventaja técnica —al usar una señal emisora codificada, no incurría en el gasto y en el tiempo de instalar cables por toda la ciudad de México— Multivisión se esforzó por ofrecer una buena atención al cliente y programación de primera. Cablevisión mostraba todas las señales de la arrogancia monopólica, incluso cuando Multivisión la sobrepasó. Su servicio a clientes prácticamente no existía, y nunca se tomaba la molestia de notificar a sus suscriptores, y mucho menos de consultarlos, de los cambios de canales.

Un intento inicial de pago-por-evento fracasó notoriamente en 1992, cuando estropeó la transmisión de un encuentro de box por el campeonato mundial entre Julio César Chávez y El Macho Camacho, con el resultado de que casi nadie de los que pagaron por él lo vio. Muchos de sus canales eran pirateados de Estados Unidos, por la que la Motion Picture Association la obligó a discontinuarlos; al hacerlo, Cablevisión olvidó de nuevo anunciarlo a sus suscriptores, y provocó airadas quejas entre la gran comunidad de habla inglesa. A principios de los noventa, en el espacio del lector del periódico *The News*, de la familia O’Farrill,

aparecieron más quejas sobre Cablevisión que sobre cualquier otro tema, excepto posiblemente la contaminación del aire.

Pero Cablevisión también hizo algunas cosas bien. En agosto de 1993, introdujo un canal de música en español, TeleHit, cinco semanas antes de MTV Latino, el cual se lanzó localmente en Multivisión. Respaldado por Viacom, el gigante estadounidense, MTV Latino era un producto mucho más refinado y mejor concebido, pero Cablevisión se las arregló para “tomar prestadas” algunas ideas útiles para TeleHit. Varios años antes de que MTV Latino apareciera, los ejecutivos de Viacom se habían reunido con Televisa para hablar de un acuerdo de franquicia para América Latina. Después de varias rondas de conversaciones, Televisa de pronto dejó de responder las llamadas de los estadounidenses. Azcárraga no necesitaba ninguna ayuda ni franquicia de los gringos para lanzar su propia versión, y no estaba dispuesto a permitir que Viacom se enterara de lo que pretendía hacer. De hecho, en conjunto, a los programadores de cable de Estados Unidos les resultó mucho más agradable hacer tratos y negocios en colaboración con Multivisión que con la subsidiaria de Televisa.

Televisa también perdió la batalla de la promoción de conciertos. Durante varios años apoyó Canto Nuevo, compañía formada por inversionistas independientes, entre ellos Raúl Velasco, ayudándola con publicidad y poniendo a su disposición el Estadio Azteca para los conciertos de Elton John y Michael Jackson. Pero Canto Nuevo estaba mal administrada, tenía pérdidas y sus ejecutivos exhibían una actitud arrogante hacia la prensa. No pudo igualar el profesionalismo de Ocesa, de Alejandro Soberón, la cual dirigía el Palacio de los Deportes y utilizaba el Autódromo Hermanos Rodríguez para artistas de primer nivel, como Madonna. En marzo de 1994, Canto Nuevo se dio por vencida, anunciando que se dedicaría únicamente a promover a los artistas latinos y a conciertos menos masivos.

Las preparaciones para la futura temporada de 1995 comenzaron con un mal presagio para Televisa. El 15 de julio falleció Othón Vézlez, creador del Plan Francés. Fue un golpe terrible para Azcárraga, el mayor desde la muerte de su hija quince años atrás, y un giro inesperado. Othón se internó en un hospital de la ciudad de México para operarse, declinando la oferta de Emilio de mandarlo a Houston. No quería tomarse la molestia de volar a Estados Unidos, y en México sus amigos podían visitarlo durante su convalecencia. Pero no mejoró, y una segunda operación no lo salvó. Con su muerte, Televisa perdió no sólo a su mejor ejecutivo de ventas, sino también el más creyente en el fructífero desarrollo de la sociedad entre Cablevisión y Telmex.

Emilio salió de México para pasar algo de tiempo en su yate *Eco* y lamentar la muerte de su amigo más cercano. Tan solo dos meses después, le dieron otro golpe al llegarle la noticia de la muerte de René Anselmo. El pionero de la SIN y PanAmSat había estado enfermo por un tiempo, pero era difícil creer que este

batallador nato —el que triunfara por encima de las autoridades municipales de Nueva York y del monopolio satelital Intelsat— hubiera sucumbido ante algo tan mundano como la muerte. A bordo del *Eco*, en el cual se iba aislando con mayor regularidad, Azcárraga reposaba y evaluaba todo lo que tenía que hacer antes de que se le acabara a él también el tiempo.

Ese otoño, Televisa parecía poco qué temer en relación con TV Azteca. Cuando Ricardo Salinas Pliego revivió el Canal 7 dos años atrás (antes era una simple repetidora del Canal 13) y lo convirtió en una red dirigida a la juventud, la participación de audiencia de Azteca se duplicó del 5% al 10%. Desde entonces, su auditorio había ido aumentando con una dolorosa lentitud, a 13% o 14%. Incapaz de atraer anunciantes con los números de rating, intentó hacerlo con condiciones de publicidad más flexibles que las de su competidor. En Azteca no se insistía en aumentos en el gasto de publicidad para asegurar términos favorables, y los anunciantes no tenían que pagar el total por anticipado. Al igual que en Estados Unidos, los clientes podían hacer compras según sus puntos de costo por rating, lo cual garantizaba que sus anuncios tendrían un cierto nivel de exposición; si los ratings no alcanzaban las expectativas de Azteca, a los clientes se les compensaría con tiempo gratuito.

En noviembre, cuando Televisa anunció los resultados de su Plan Francés, las cifras parecían satisfactorias. Considerando que la economía se estaba contrayendo en un 7% en 1995 —y que acababa de perder a su veterano director de ventas— la compañía logró resultados positivos al mantener ventas que, tomando en cuenta la inflación, estaban en el mismo nivel que el año anterior. La sorpresa llegó cuando, unos meses después, Azteca declaró que sus ingresos anticipados habían crecido en un 45% en términos reales, a \$147 millones de dólares. Dado que Televisa alcanzó unos \$500 millones, Azteca en efecto capturó un 23% del mercado publicitario de preventa, casi el doble de lo que su nicho de audiencia ameritaba. Salinas Pliego no había tenido ninguna experiencia previa en los medios, pero ciertamente sabía qué deseaban escuchar los anunciantes.

Irónicamente, justo después de cerrar la temporada de ventas anticipadas, Azteca comenzó a ver subir sus ratings. Después de muchos intentos con programas de la NBC, nuevas producciones internas e interminables cambios de programación, de alguna manera se encontró la mezcla mágica. Una combinación de adquisiciones inteligentes y producciones internas empezaron a darle a Azteca un impulso en los ratings que, respaldado después por novelas, duraría unos 16 meses y acabaría por darle a la empresa un nicho del 30% o más.

Flexibilidad era el lema de Azteca, y Marcel Vinay, quien había salido de Televisa para unirse a la cadena, la impregnó en las adquisiciones. Desde tiempo atrás Televisa había evitado las comedias estadounidenses, sin cuestionar la creencia generalizada de que no viajaban. Vinay vio que *Los Simpson*, una compra heredada de la época de Imevisión, lo estaba haciendo bastante bien, de manera

que adquirió *La Niñera* para programarla enseguida, creando así una barra de comedias. Los ratings fueron muy gratificantes.

El otro catalizador se dio en la producción de no ficción. Se dio paso al debut del noticiero de nota roja *Ciudad Desnuda* y del programa de chismes *Ventaneando*, conducido por otra ex veterana de Televisa, Paty Chapoy. El primero introdujo un sensacionalismo de investigación copiado del programa de Univisión *Primer Impacto* y aprovechó la creciente criminalidad en México, surgida desde la crisis. El segundo miraba con irreverencia la farándula de América Latina, y obtuvo mucha tela de dónde cortar al intentar realizar entrevistas improvisadas a las estrellas de Televisa; puesto que se les prohibía hablar con Azteca, el resultado solía ser cómico. Ambos programas se convirtieron en éxitos, y, en una forma singularmente poco imaginativa, generaron imitaciones por parte de Televisa. Era una de las primeras señales de que la creatividad bajo el control de Azcárraga se iba secando.

La otra respuesta refleja de Azcárraga a Azteca fue, desde luego, el veto. El hecho de que para ese entonces hubiera cancelado la mitad de los contratos exclusivos era casi irrelevante. Los actores de Televisa sabían que si aparecían en una escena de comedia de tres minutos en Azteca, podían olvidarse de ser empleados en el futuro en Televisa. La amenaza contra los artistas musicales fue aún más eficaz. TV Azteca verdaderamente tenía que escarbar para atraer a alguien a sus programas de entrevistas y de variedades. En julio de 1994, justo antes de que Chapoy lanzara *En Medio del Espectáculo*, Televisa convino en una junta con los jefes de varias disqueras y les dijo que cualquier artista que apareciera en el programa sería vetado; una amenaza que se aplicaría después a todos los programas de Azteca.

Se elaboró en Televisa una lista formal, que debía ser consultada por los productores, formada por personas ya vetadas y cualquier otra que trabajara para Azteca o acudiera como invitada a uno de sus programas. Cada mes aparecía una lista actualizada, preparada por Gaspar Rionda, el coordinador de eventos sociales de Azcárraga, y ejecutivos de San Ángel. Como es natural, Televisa negaba su existencia, pero, después de que se reprodujera en *El Financiero* una copia de la lista, las negativas perdieron credibilidad. Las listas negras eran tan estrictas que los artistas podían encontrarse en ellas sin intentarlo siquiera. A principios de 1996, Azteca llenó un horario matutino con una novela de Colombia, de cuatro años de antigüedad, llamada *Oasis*. Su única atracción era que su estrella había llegado recientemente a la fama como cantante: Shakira. Durante el tiempo en que la novela estuvo transmitiéndose, Shakira y los videos de su álbum de grandes ventas, *Pies descalzos*, estuvieron prohibidos en Televisa.

Salma Hayek fue tal vez la única estrella a la que se le permitió dar entrevistas tanto a Televisa como a Azteca. Tenía la dispensa especial de Azcárraga, quien observaba con interés y frustración a la vez el que ella intentara abrirse camino en Hollywood.

“¿Por qué quieres representar a sirvientas allá cuando puedes ser la reina aquí?”, le preguntó una vez, añadiendo que él le daría el mayor contrato exclusivo de todos si regresaba. Ella, educadamente, se negó.

Insistió El Tigre: “¡No te voy a dejar tomar esta decisión porque es estúpida! ¡Empaca tus cosas y regresa aquí de inmediato!”

Salma se negó de nuevo.

“¡Pero te estoy ofreciendo muchísimo dinero!”

“Emilio”, contestó Salma, “no puedo venderte mi sueño. No puedo fracasar sin saber que hice mi mejor esfuerzo hasta el último minuto posible.”

“Bueno, eso es muy poético. Pero no te tardes demasiado en fracasar, porque cuando decidas regresar, tal vez ya estés demasiado vieja. Así que, ¡vuelve pronto!”

Otra estrategia de Azcárraga para contrarrestar la nueva amenaza de Azteca fue nombrar a su sobrino Alejandro Burillo, de vuelta de su año de exilio, director de la división de noticias. Al igual que con el problema de *Ciudad Desnuda*, Televisa también estaba perdiendo terreno en su noticiero nocturno. *Hechos de TV Azteca*, conducido por el joven Javier Alatorre en un estilo de muchos decibeles que contrastaba con la conducción calmada de Jacobo Zabłudovsky, lentamente comenzaba a robarle parte de su audiencia a *24 Horas*. Jacobo tenía todavía una ventaja de tres a uno, pero la balanza iba cambiando. Tal vez Burillo podía agitar un poco las aguas.

Sin embargo, Burillo apenas había vuelto cuando Guillermo Cañedo reanudó la campaña de difamación en su contra. Cañedo se aseguró de que, pese a que Burillo tuviera el título de vicepresidente ejecutivo, nunca recuperaría la posición número 2 en la empresa. Para principios de 1996, Cañedo se sentía confiado en que había desprestigiado lo suficiente a Burillo como para forzar su desalojo de una vez por todas. Una o dos veces alardeó frente a sus colegas: “Hoy es el día en que haré que despidan a ese hijo de puta”.

De una u otra manera, la situación llegó a un punto decisivo. En febrero, en su noticiero dominical *Detrás de la Noticia*, Ricardo Rocha mostró un video que revelaba la complicidad del gobierno en la masacre de 17 campesinos en Aguas Blancas, Guerrero, el año anterior. Menos de tres semanas después, el gobernador guerrerense, Rubén Figueroa, renunció. Una semana más tarde, Burillo salió de Televisa.

Circularon dos teorías con respecto a los motivos: la primera, que Burillo, como director de noticieros, había dado autorización a Rocha para mostrar el video sin consultar antes a Azcárraga. Pese a que tenía mucho que ganar en imagen y credibilidad al remover a Figueroa de su cargo, Zedillo resintió verse forzado a sacarlo y se quejó con Azcárraga, quien a su vez, despidió a Burillo. La segunda teoría sostenía que Azcárraga había aprobado la transmisión del video y la salida de Burillo era coincidencia, motivada por el disgusto de su tío ante algunas cuestionables actividades en el fútbol y su creencia de un mal manejo de fondos por su parte.

La verdad, aparentemente, fue una mezcla de ambas versiones. El video, de procedencia desconocida (corrieron rumores de que lo habían mandado desde Gobernación), llegó a las oficinas de Rocha en XEW-Radio. Después de ver la cinta, Rocha lo mostró a su jefe. La revisaron solos. Conforme fueron apareciendo las imágenes, Burillo fue levantándose de su asiento hasta llegar a medio metro de la pantalla.

Al terminar, volteó y dijo a Rocha: “¿Me vienes a preguntar si va o no, verdad?”

“No, vengo a decirte que debe ir”, respondió el periodista.

“Si ésa era la pregunta, por supuesto que va. ¡Es una patada al estómago! La única condición es que no haya otra copia, que no se anuncie y que te responsabilices de cómo va a aparecer.”

Al enterarse de que Burillo había sido despedido, Rocha presentó su renuncia a Azcárraga, como muestra de solidaridad. Azcárraga le dijo que no la aceptaba y que no se preocupara porque la salida de Burillo se debía a una serie de desacuerdos entre ellos. Quizás, añadió, lo del video fue la gota que derramó el vaso. Implicaba que no le había gustado nada la decisión de Burillo de dar luz verde sin haberlo consultado.

Una cosa era segura: el incidente no evidenciaba un nuevo fervor investigador de la división de noticias de Televisa. El 12 de marzo, el día en que Figueroa renunció, Jacobo Zabludovsky dio como encabezado de *24 Horas* el éxito de la novela de Televisa *El premio mayor* en Perú. La renuncia de Figueroa se relegó a una nota, quince minutos después del arranque, que se concentraba en el propósito declarado de su sustituto de investigar lo sucedido en Aguas Blancas. La salida de Figueroa se mencionó en forma breve al final, y sólo en términos oficiales y eufemísticos (“pidió licencia indefinida”).

Tal vez se trataba de celos profesionales de Rocha por parte de Jacobo. Más probable, Azcárraga ordenó que se restara importancia a la noticia. Figueroa era aliado de Carlos Hank González, de quien se dice es el “dinosaurio” más poderoso del PRI, y algunos especularon que todo este episodio había provocado un mayor enojo de Hank hacia Zedillo.

Por lo general, la cobertura noticiosa de TV Azteca no era más agresiva que la de Televisa. Cuando se ocupó de noticias difíciles con mayor eficacia, fue a través de una telenovela. Lanzada en abril de 1996, *Nada personal* era el programa que la clase media educada de México había estado esperando. Comenzando con un asesinato político, filmada al estilo cinematográfico y con actuaciones naturales, mezclando un triángulo romántico con un drama sobre la corrupción en las altas esferas, y adornada con alusiones a las ocultas maquinaciones del sexenio de Salinas, *Nada personal* anunciaba una nueva ola vanguardista, encabezada por Producciones Argos, de Epigmenio Ibarra, empresa que realizó la novela por encargo de Azteca.

Nada personal no fue la primera novela hecha por Azteca, aunque la empresa afirmara tal cosa; el otoño anterior, había coproducido *Con toda el alma*, la cual convenientemente olvidó cuando los ratings no resultaron buenos. Tampoco la novela de Ibarra fue ni cercanamente la más exitosa del año, pese a que ésa parecía ser la opinión de varias publicaciones extranjeras cuyos reporteros no consultaban los ratings. Tampoco era, según algunos críticos, la primera de una nueva vanguardia. Un año antes, Azteca había transmitido la colombiana *Café con aroma de mujer*, la cual combinaba en forma hábil el romance con una detallada narración de la industria del café, y que estaba sazónada con canciones folclóricas. *Café...* tuvo una gran influencia en Argos, como también la tuvo la venezolana *Por estas calles*, nunca transmitida en México, pero un fenómeno inédito en Venezuela, por su manera de entretejer el melodrama con los últimos escándalos de los noticiarios.

Pero *Nada personal* sí reafirmó la existencia de un apetito por temas de mayor intriga, un apetito no satisfecho por Televisa desde *Corazón salvaje* en 1993. Además, se aprovechó de un sentido prevalente de escepticismo hacia el ex presidente Carlos Salinas y el PRI. Por desgracia, el melodrama no fue bien manejado; los ratings bajaron durante el verano, y sólo se elevaron al final del año, cuando Azteca capitalizó con inteligencia el repentino abandono de la estrella de la novela, Ana Colchero, haciendo todo una fanfarria respecto a su sustitución. La nueva amenaza para Televisa era palpable, y la subrayó la renovación de \$15 millones de dólares que TV Azteca hizo de un estudio de cine para usarlo como centro de producción.

Por coincidencia, poco antes del inicio de *Nada personal*, la desorganización en Televisa San Ángel culminó con el despido de Valentín Pimstein. Luego de que el sistema de "comité" de Azcárraga para la producción de novelas generara una cadena de fracasos en 1992 y 1993, Pimstein persuadió a Azcárraga de que lo que San Ángel necesitaba en cuanto a liderazgo era su propia experiencia. Así que el patrón agregó los nombres de dos más de sus empleados a su larga lista de vicepresidentes: Pimstein como vicepresidente de novelas comerciales y Ernesto Alonso como vicepresidente de novelas históricas. Dado que esta última categoría era muy ocasional, Pimstein en efecto se hizo cargo de la producción en San Ángel.

Pimstein era brillante como creativo, pero no era un buen gerente. Creó desavenencias entre la gente con su actitud dogmática y su desorganizada supervisión. Algunos añoraban los días de orden de Víctor Hugo O'Farrill. Lo que era peor aún, no hubo ninguna mejoría en los ratings, todo lo contrario.

Cada productor y actor tenía su propia teoría con respecto a la razón. Algunos dijeron que Azcárraga había cometido un error al dejar que los actores se convirtieran en productores. Otros dijeron que Televisa, a diferencia de Azteca, no había avanzado con los tiempos en lo referente a sus temas y uso del idioma. Como lo evidenciaba *Nada personal*, Gobernación ya no prohibía mucho de

nada; la autocensura endémica de Televisa era la culpable. Muchos opinaron que Pimstein dependía demasiado de los “refritos”, pero esta crítica era superficial. Los mayores éxitos de su administración (*Marimar*; *María, la del barrio*; *Acapulco, cuerpo y alma*, etc.) fueron refritos; el truco era refreír en una forma novedosa. Pimstein, a manera de defensa, alegaba que los ratings sufrían porque los productores habían olvidado el ingrediente esencial entre todos: el melodrama. Pero el problema de Pimstein era que, fuera de su círculo interno de confidentes —nuevos productores como Salvador Mejía y Angelli Nesma— no era bueno para enseñar.

Azcárraga relegó a Pimstein a un puesto de asesor, y éste después expresó remordimiento por su mala administración. En su lugar, Azcárraga ascendió a Jorge Eduardo Murguía, su elección original para director de producción luego de la salida de O’Farrill. Pero los resultados continuaron siendo desalentadores. Más aún, con la salida de Pimstein y la cancelación de los contratos exclusivos, Televisa San Ángel enfrentó otro problema de motivación: un número cada vez mayor de talentos buscaban nuevas oportunidades en Azteca. En la prensa, se aclamaban como héroes por haber salido del Castillo de las Estrellas.

Sky

No fue sino hasta finales de 1996 cuando por fin se hizo realidad el sueño más antiguo de Azcárraga, el cual naciera 30 años antes en charlas con Harold Rosen, de Hughes. El sueño era la televisión directa-al-hogar (DTH): la transmisión de toda una gama de canales directamente vía satélite a los hogares, donde éstos podrían ser decodificados por un aparato interactivo, de alta tecnología. Llegar a este punto significó un viaje por un camino muy sinuoso.

Como un negocio de capital intensivo, cuyas recompensas financieras tienden a darse en el largo plazo, la TV de paga se presta a las coinversiones, y cuanto mayor sea el proyecto, más necesidad hay de una operación conjunta. Pero Televisa, siendo una empresa enfocada al control con una cultura corporativa arrogante, no era sujeto adecuado para alianzas. Para julio de 1995, cuando la empresa de Rupert Murdoch, News Corp., compañía matriz de la red estadounidense Fox y de la empresa británica Sky, reveló un negocio con Globo de Brasil para traer la DTH a América Latina, parecía que el estilo de Televisa de “aquí sólo mis chicharrones truenan” podría costarle caro. Cisneros de Venezuela, Abril de Brasil y los Vargas de Multivisión habían firmado ya un acuerdo para lanzar otro servicio de DTH, Galaxy Latin America (GLA), bajo el liderazgo de la constructora estadounidense de satélites Hughes, subsidiaria del aún mayor conglomerado General Motors. Televisa, cuyo único socio declarado era PanAmSat, estaba en peligro de terminar siendo el más débil y peor competidor de una cara carrera de tres rivales.

Frecuentemente se demostraba la incapacidad de Azcárraga de formar alianzas duraderas en las que Televisa fuera socio igualitario o minoritario. La empresa conjunta de CVC con Barry Diller estaba en las últimas. La sociedad de Morning Glory con Rupert Murdoch se había disuelto. Carlos Sotomayor continuaba con las nuevas novelas en versión doble, pero Fox se lavó las manos por completo; ni siquiera quería tratar de vender la única novela en inglés que produjera.

El escenario de la TV de paga fue testigo de otros fracasos. Un acuerdo con el gigante estadounidense de cable TCI, el que incluía una posible alianza de DTH, fracasó a fines de 1993, cuando TCI fue adquirida por la compañía telefónica Bell-Atlantic. A Bell no le agradó la cantidad, reportada como \$200 millones de dólares, que TCI se proponía pagar por 49% de Cablevisión. La coinversión de Televisa y el Discovery Channel se deshizo rápidamente. A cambio de una participación de 40%, Televisa había ofrecido ayudar a la popular red de documentales a unirse a la ola creciente de lanzamientos de canales en América Latina. El servicio se lanzó en febrero de 1994, pero unos meses después el matrimonio se acabó. Los ejecutivos de Televisa, limitados por una jerarquía interna en la cual sólo Azcárraga tomaba las decisiones clave, no pudieron actuar con la rapidez que los de Discovery demandaban y tampoco tenían conocimiento de la TV de paga en Sudamérica.

En lo que tocaba a DTH, Azcárraga insistió en encargarse del asunto. En 1994, Gustavo Cisneros hizo todo lo que pudo por incorporar a Azcárraga al proyecto de Hughes. Voló a México con Michael Armstrong, director ejecutivo de Hughes, para intentar persuadirlo. Hughes, que acababa de lanzar un servicio similar en Estados Unidos, estaba preparado para dar a Televisa una participación mayor que a los otros socios latinoamericanos (sólo Cisneros y Abril entonces), pero no la mayoría. Azcárraga sentía ya que, al prepararse para lanzar la GLA, Hughes estaba traicionando la amistad que él había cultivado por mucho tiempo con la empresa. Sentía también que, como proveedor de equipo, Hughes no tenía derecho de tomar decisiones acerca de qué podían ver los latinoamericanos. Ciertamente, no aceptaría una sociedad en la que Hughes fuera el líder.

Ese año también, Azcárraga conversó con Murdoch sobre la DTH, y sus ejecutivos se reunieron con Globo (otra empresa frustrada por la lentitud con la cual Televisa tomaba decisiones). De nuevo, se topaban con el asunto del control. A Murdoch le gustaba estar a cargo tanto como a Azcárraga, y lo mismo sucedía con Roberto Irineu Marinho de Globo. En una ocasión, en son de broma, Azcárraga se quejó de que cada vez que salía de México se tropezaba con Murdoch. Le hería en su orgullo pensar en tener que depender de una alianza para ver satisfecho su sueño de DTH.

Inicialmente, cuando Televisa compró el 50% de PanAmSat, Azcárraga creyó que las dos empresas podrían empezar un servicio para América Latina, que se llamaría Galavisión DTH, para fines de 1994, bastante antes que cualquier

posible rival. Pero, el 1 de diciembre de ese año, el cohete que llevaba el satélite *Pas-3* de PanAmSat sufrió una falla y se precipitó al mar. En ese momento, los socios declararon que el desarrollo de Galavisión DTH no se vería muy afectada, pues su programación y las negociaciones de abasto de equipo aún estaban en pañales. Esto era verdad hasta cierto punto; apenas comenzaba a introducirse una nueva generación de decodificadores, que usaban tecnología digital de alta capacidad, los cuales aún eran demasiado caros para los posibles suscriptores de América Latina. Pero tener un satélite listo le hubiera dado a Televisa una ventaja en las negociaciones con proveedores y una ventaja negociadora, si Azcárraga optaba por asociarse después de todo. Azcárraga perdió esas ventajas y perdió su ventaja inicial.

Por tanto, el mes de julio de 1995 lo encontró enfrentando una competencia temible. Todavía contaba con muy buenas cartas: una relación con PanAmSat, la cual garantizaría un arrendamiento relativamente barato de satélites, y el abasto más grande del mundo de programación en español. Pero lo que no tenía, después de la devaluación y dada la pesada carga deudora de Televisa, era capital y capacidad de crédito. En un principio se estimó que la inversión necesaria para cada uno de los tres escenarios planificados de DTH sería de \$500 millones de dólares, pero éste era un enfoque optimista. Pocos años después, los costos iniciales de cada lanzamiento de DTH se recalcularon al doble de esa cantidad.

Azcárraga se dio cuenta de que había subestimado lo complejo que era DTH. Necesitaba de una firma experimentada que ya hubiera trabajado con decodificadores digitales, sistemas de cobro automatizados, y otras tecnologías de vanguardia. La alianza era inevitable. En un raro momento de humildad, Azcárraga llamó a Los Ángeles, y Murdoch viajó a México para cerrar el convenio.

El 20 de noviembre debiera haber sido un día de celebración para Azcárraga, pero se vio reprimido. Ese día, se sentó ante una mesa con Murdoch, Marinho y Fred Vierra de TCI, sobre un escenario en una sala de conferencias de Nueva York. Los cuatro estaban conectados vía satélite con la conferencia anual de Jornadas de Cable en Buenos Aires, sede del mayor mercado de TV de paga de América Latina. La empresa conjunta de DTH que se reunieron para anunciar ya era conocida. Lo que resultó de más interés fue el comportamiento de los tres socios más importantes, Murdoch, Marinho y Azcárraga, cada uno de los cuales había aceptado participar con un 30%. Murdoch fue el que habló más, y contestó la mayoría de las preguntas de los periodistas; era claro que era el hombre que estaba a cargo. Marinho dijo poco, pero habló con seguridad; de complejidad robusta y una actitud confiada, tenía el aire de un hombre que no acepta órdenes de nadie.

La sorpresa fue Azcárraga. No había señales de la legendaria exuberancia. No hubo giros ni frases memorables. Cuando se le preguntó sobre las posibilida-

des del proyecto en Argentina, contestó que la DTH generaría un gran impacto ahí, pues su mercado de TV de paga no estaba muy desarrollado fuera de Buenos Aires, una concepción por completo equivocada de un país en el que el 50% de las casas estaban conectadas y donde la industria del cable había nacido en provincia. Azcárraga sólo estaba presente en forma corporal; El Tigre no apareció por ninguna parte.

Más tarde, un representante explicó que ese día se sentía enfermo, pero ni el representante ni nadie más en esa sala supo cuán enfermo exactamente. Azcárraga se recuperó, pero continuarían los altibajos en su salud.

Para muchos de la industria, la alianza parecía una receta para el desastre. ¿Cómo podrían encajar tantos egos en una sociedad? Los rumores de una ruptura crecieron a principios de 1996, momento en el que los socios ni siquiera habían llegado a un acuerdo respecto a un nombre para su proyecto, pero resultaron infundados. Desde el principio prevaleció el sentido común. El proyecto se dividiría en tres: Azcárraga controlaría la plataforma mexicana, Marinho la de Brasil y Murdoch el resto de la región. Azcárraga no tendría participación en la operación brasileña ni Marinho en la mexicana. En cuanto al nombre, se adoptó la elección obvia: Sky Latin America.

Al no tener mucho que ver con Marinho, de quien Azcárraga sospechaba de tiempo atrás que había hecho maniobras para mantenerlo alejado de la televisión brasileña, el camino se hizo mucho más fácil de lo que los ejecutivos de GLA hubieran querido. Claro, hubo diferencias con Murdoch, pero nada que no pudiera resolverse.

Azcárraga, por ejemplo, temía las juntas a la hora del almuerzo con Murdoch en los terrenos de la 20th Century Fox, donde éste tenía sus oficinas. No era por la hospitalidad, sino por la comida. Murdoch era tan ahorrativo como Azcárraga era extravagante y, siguiendo el estilo democrático de los estudios de Hollywood, una vez insistió en que comieran en la cafetería. Así que Emilio hizo la cola, empujando su pequeña bandeja como cualquier otro tipo, y tomó un sandwich envuelto en celofán y un refresco. Pero no los tocó. De regreso a Univisa al salir de estas juntas, ordenaba a su chef personal que preparara algo apropiado para compensar, y se lo sirviera junto con una botella de vino de \$300 dólares.

Azcárraga también tenía poco tiempo para los vehementes jóvenes estadounidenses de los que Murdoch parecía rodearse. En una ocasión, en el comedor privado de Murdoch, un joven ejecutivo conversaba sobre su régimen de ejercicios matutinos, pensando que podría impresionar a este aristocrático mexicano. Se levantaba a las 5, corría varios kilómetros, hacía ejercicio en el gimnasio, desayunaba y llegaba a su oficina a las 7:30. David Evans, la mano derecha de Murdoch en el proyecto Sky, se dio cuenta de que Azcárraga estaba aburrido.

“Eso suena igual que tú, ¿no, Emilio?”, bromeó Evans. “Levantarte a correr a las 5 de la mañana.”

Azcárraga hizo una pausa, desdeñosamente, antes de contestar. “Lo único que cualquier mexicano que se respeta hace a las 5 de la mañana es ponerse los pantalones y prepararse para regresar a casa.”

Entre los principales hombres de negocios extranjeros, tal vez Murdoch se convirtió en el más útil aliado de Azcárraga. Después de unirse a Hughes, Gustavo Cisneros había renunciado al consejo de Televisa, aunque continuaron siendo amigos. René Anselmo había fallecido. El siguiente enero, sin la compañía de ningún asistente, Azcárraga visitó a su viuda en Connecticut. Habló con Mary Anselmo de la carga deudora que padecía Televisa y le pidió que aceptara la venta conjunta de PanAmSat. Su logro al obtener el consentimiento de ella, pese a sus serias dudas al respecto, resultó ser de un enorme beneficio para la salud económica de Televisa, pues le permitió saldar alrededor de \$600 millones de dólares de deuda.

Mientras tanto, las relaciones con Jerry Perenchio continuaban deteriorándose. Univisión en general, pese a su impresionante crecimiento bajo la dirección de Perenchio y de Jaime Dávila, no era todo lo que Azcárraga hubiera esperado que fuera, ni lo que, para su beneficio financiero, debería haber sido.

Cuando Univisión hizo su propia IPO en septiembre de 1996, comenzó a observarse que la gran estrategia de Azcárraga al comprar de nuevo la empresa en 1992 había tenido grandes defectos. Para empezar, la parte de los ingresos que Univisión devolvía a Televisa y Venevisión se dividía sin tomar en cuenta los ratings ni las ventas que los programas de cada empresa generaban, sino de acuerdo con una proporción fija: 60% para Televisa, 40% para Venevisión; el trato continuaría igual hasta el año 2017. Pero las novelas de Televisa dominaban el horario nocturno con mayor audiencia, las de Venevisión se escurrían en uno o dos horarios vespertinos, y la programación total que Televisa aportaba era superior al material venezolano por 80 horas contra 12¹/₂. Una división más justa de los ingresos hubiera sido 90 a 10%. En vez de ello, Venevisión obtenía sin esfuerzo propio unos \$10 millones de dólares extra al año.

Emilio siempre trató a Gustavo Cisneros como un jugador de menor nivel, pero fue éste quien consiguió el mejor trato. Lo que parece haber sido una actitud magnánima de Azcárraga, muy de patrón, hacia su amigo venezolano, le costó a su empresa 25 años de beneficios menores a los que debía recibir.

Sin embargo, finalmente se apreciaría, por los márgenes de utilidad de Univisión, que el mayor ganador fue Perenchio. La más conocida analista de los medios en Wall Street, Jessica Reif de Merrill Lynch, llegó a considerar los pagos por programación de Univisión a Televisa y Venevisión (ahora fijos a 15% de las ventas de publicidad) como “ridículamente bajos”. Para mediados de 1999, en términos relativos, la red estaba pagando proporcionalmente menos de la mitad de lo que las cadenas en idioma inglés pagaban por sus compras de

programación, y el trato con Televisa y Venevisión estaba asegurado por 18 años más.

Un mayor obstáculo era la ambición de Azcárraga de llevar Sky Latin America a Estados Unidos, para dar servicio al mercado hispano. Perenchio le recordó que las condiciones del trato de 1992 daban a Univisión la primera opción de todos los productos de Televisa. El servicio de DTH contravendría este acuerdo. Azcárraga palideció y juró que seguiría adelante. A su vez, Perenchio amenazó con presentar una demanda. Al final, Azcárraga no pudo continuar de todas maneras, por no contar con el socio que requería en Estados Unidos.

Hasta el fin la relación fue de amor-odio. A Azcárraga lo irritaba la manera en que Perenchio algunas veces parecía imitar su estilo, dándose ciertos aires. Por lo general no usaba chofer, pero cuando iba a reunirse con Emilio, hacía que uno lo llevara. A Perenchio, a su vez, lo enojaba escuchar que Azcárraga lo había descrito como su “pasaporte” de vuelta a Estados Unidos.

Si bien Perenchio solía discutir con Azcárraga, prefería cantar sus alabanzas. De hecho, un año después de la muerte de Emilio, en una entrevista concedida al Canal 40 de la ciudad de México, Perenchio declaró que era difícil que transcurriera un día sin que pensara de alguna manera en Emilio. Que a menudo, cuando enfrenta problemas, se pregunta: “¿Qué haría *Emilio*?”

Fue un gesto magnánimo de su parte decir esto, y si Perenchio hubiera muerto antes, es probable que Azcárraga hubiera dicho lo mismo. Si cualquiera de ellos hubiera hablado en serio, otra cuestión sería.

16. El rey ha muerto, viva el rey

Televisa en decadencia

En los últimos seis meses de su vida, Emilio Azcárraga Milmo fue un hombre con prisa. Volaba de un lado a otro como un secretario de Relaciones Exteriores, supervisando el ya muy postergado lanzamiento de Sky Latin América, emprendiendo un segundo proyecto de servicio DTH en España, tratando de revitalizar su marina en Nueva York, y todavía recibiendo empresarios extranjeros en su casa. La palabra jubilación no existía en su vocabulario. Mientras todo esto sucedía, continuaba enfrascado en una batalla con sus banqueros y su hermana Laura por las deudas pendientes, robaba tiempo a Adriana para estar con Paula Cussi y realizaba viajes furtivos para ver a sus médicos en Los Ángeles.

Poca gente, incluidos parientes, esposas y amantes, supo lo enfermo que estaba. Los pocos que lo sabían, incluyendo al doctor Monroy, inventaban historias para encubrir la cirugía a que se sometía en varios intentos por frenar el avance del cáncer. En el otoño del 1995, por ejemplo, cuando fue operado de la espalda, se dijo que se había roto una costilla mientras esquiaba. Con las fuerzas abandonándolo, su memoria empezando a fallarle, y su atención puesta en ocho asuntos distintos al mismo tiempo, no era raro que su imperio sufriera.

Lo único por lo que ya no tenía que mortificarse era la deuda corporativa, misma que había sido motivo de preocupación durante 18 meses. La venta de PanAmSat a Hughes y la oferta pública primaria (IPO) de Univisión —ambas ocurridas en septiembre de 1996— garantizaban a Televisa un monto bruto de \$790 millones de dólares. En noviembre, Azcárraga pudo zafarse de la deuda de \$3 mil 400 millones de pesos con Banamex, la cual, debido al pacto de caballeros con Roberto Hernández, había empezado a asumir una tasa de interés del 34%, mediante el intercambio de la mayoría por un préstamo estadounidense con una tasa del 6%. Estos movimientos eran suficientes para mantener contento a Wall Street, con la mayoría de los analistas manteniendo una recomendación de “compra” en el mercado, anticipando costos más bajos y la revitalización del mercado publicitario.

Sin embargo, los analistas y la prensa tal vez fueron demasiado proclives a creer en las expresiones de certidumbre y optimismo de Guillermo Cañedo White. Ese otoño, hubo una brecha entre lo que les decía y lo que en realidad estaba sucediendo. El jefe de finanzas alardeaba de que el Plan Francés estaba ganando terreno frente a TV Azteca, que terminaría con sólo el 14% del gasto en publicidad; en realidad, la porción de Azteca resultó de más del doble. Les dijo que la venta de otros activos no esenciales como las acciones de Televisa en Cablevisión, en la red chilena Megavisión, en el servicio de localizadores Sky Tel y en el arrendador de espectaculares Vendor, estaba marchando adecuadamente; la verdad, ninguna de esas ventas se concretaron. Les dijo además que el compromiso de Televisa con Sky Latin America requeriría de una inversión de \$180 millones de dólares; seis meses más tarde, funcionarios de Sky revisaron sus proyecciones e hicieron saber que Televisa debía invertir al menos \$300 millones, tal vez hasta \$400. El hecho de que todo mundo le creyera era una muestra del don de convencimiento que poseía Cañedo. Pero quizás la Bolsa intuía algo que los analistas pasaron por alto, porque las acciones de Televisa perdieron una quinta parte de su valor en los seis meses siguientes, aun con la Bolsa mexicana en alza.

Azcárraga seguía tratando de recaudar más fondos para el servicio DTH, la terminación de las nuevas oficinas centrales de Televisa y otros proyectos, pero tropezó o fue obstaculizado en muchos frentes. El gobierno vetó su plan de vender a Telmex el 51% restante de Cablevisión. Los intentos por vender todo o parte de la división disquera —como SkyTel y Megavisión— no lograron concretar nada. La división de inversiones del Bank of America mostró interés en adquirir el 37% que tenía en Vendor, pero eventualmente se retiró, dizque por no poder obtener información confiable sobre su situación financiera.

El desorden no era más evidente que en Canal 2. Prácticamente nada parecía funcionar. En septiembre, tras la conclusión de la novela *Cañaveral de pasiones*, de Christian Bach y Humberto Zurita —la única serie realmente exitosa de la nueva ola producida por actores— ninguna de las novelas de Televisa alcanzaba más de 20 puntos. En otras palabras, la novela de mayor éxito estaba captando la atención de menos de la mitad de la audiencia que habían tenido los éxitos de dos o tres años anteriores. Los veteranos productores Valentín Pimstein y Ernesto Alonso seguían opinando que la razón de este descenso era elemental. Los nuevos productores, en su mayoría, se preocupaban tanto por realizar algo original, que estaban perdiendo de vista el ingrediente primordial: el melodrama. Había también una falta de “supervisión literaria” y de perfeccionamiento de los guiones.

Ni siquiera se podía confiar en las estrellas ya consolidadas. Un costoso programa de variedades con Gloria Trevi, que pasaba todos los días en horario estelar bajo el título de *XE-TU Remix*, fue retirado rápidamente al obtener ratings muy bajos y severas críticas (“lo patético de lo patético”, reclamó *Reforma*). Por su parte, Verónica Castro volvió al horario nocturno con *La Tocada* que, a dife-

rencia de sus anteriores programas como *Mala Noche ¡No!* y *La Movida*, no logró despertar mucho interés. Además de tener malos niveles de producción, los programas de Trevi y Castro cometieron el mismo error: no supieron evolucionar en relación con las apariciones de ambas de principios de los noventa.

Pero lo peor estaba por llegar. El prestigio de Azcárraga como un sagaz programador se vio seriamente dañado por su decisión de reprogramar clásicos como *Cuna de lobos* y *Quinceañera* en un formato editado: *Videoromances*. Su idea era tanto bajar costos como promover la venta de estas mininovelas en videocasete. Pero el concepto fue obviamente de relleno, los ratings fueron terribles y como ninguna de las novelas había sido planeada con la opción de versiones más cortas, adolecían de un ritmo desigual y fallas de continuidad.

Mientras tanto, TV Azteca ganaba espacios. *Nada personal* se recuperaba de sus bajos ratings. El programa de comedia *Puro loco* a veces superaba la mejor oferta cómica de Televisa, *Al derecho y al Derbez*. La división de noticias, encabezada por Sergio Sarmiento, fue particularmente exitosa. Su programa de nota roja *Ciudad Desnuda* fue el primero de los de Azteca que se ubicó entre los diez de mayor rating, y el noticiario *Hechos* con Javier Alatorre estaba amenazando con desplazar a *24 Horas*. Una investigación independiente mostró que el nivel de credibilidad de Zabłudovsky se había desplomado irremisiblemente, y que la única solución era sustituir a Jacobo con Ricardo Rocha, pero la lealtad de Azcárraga Milmo hacia Zabłudovsky le permitió continuar en su sitio. Incluso según la definición de horario estelar utilizado por Televisa (de 16:00 a 23:00), su auditorio estaba disminuyendo: mientras que en 1995 tuvo un promedio de 81%, en 1996 bajó a 74% —o a 70%, según Azteca.

La caída más grave sucedía durante la etapa clave, cuando los clientes comprometían la mayoría de su gasto anual para televisión. Como nunca antes, el otoño de 1996 presenció una “guerra de las televisoras”. Entre Azcárraga y Salinas Pliego, la lucha no parecía “nada personal” sino “todo personal”. Televisa hizo el primer disparo, creando todo un escándalo por las revelaciones de que Raúl Salinas, el hermano preso del ex presidente, había hecho una aportación millonaria a la oferta de Salinas Pliego en la subasta televisiva de 1993. Azteca, a su vez, se mostró muy complacida al publicar que el “hermano incómodo” también había tenido relaciones de negocios con Abraham Zabłudovsky.

Este lodo viajando del uno al otro, en poco cambiaba la opinión de los anunciantes. Lo que sí influyó fue la noticia de que la compañía angloholandesa Unilever, uno de los quince principales clientes de Televisa, se llevaba toda su cuenta a TV Azteca. Al conocerse la noticia, las acciones de Televisa bajaron un 6%. Pero la maniobra no tenía mucho sentido: ¿por qué una empresa de productos de consumo firmaría un convenio de exclusividad con una emisora que sólo tenía de 25 a 30% de la audiencia? Tres meses más tarde, *Advertising Age* explicó por qué, citando a un ejecutivo de Unilver que se lamentó por la “inflexibilidad” y “arrogancia” de Televisa.

La flexibilidad había sido siempre el evangelio de TV Azteca. La diferencia ahora era que más gente creía en ello. Un año antes, los clientes habían respondido con mucha cautela al sistema garantizado de costo por rating (CPR) —ampliamente utilizado en otros países pero sin precedente en México— de manera que sólo 30% del ingreso de Azteca provenía de este esquema. Sin embargo, al vender tiempo/aire para 1997, Azteca realizó 80% de sus ventas sobre la base del CPR. Como resultado, incluyendo las ventas “spot” que haría durante 1997, Azteca terminaría con un impresionante 33% del pastel entero.

Televisa, que seguía rehusándose a garantizar los puntos de rating, no tuvo una mala temporada. Pero sus clientes regulares dentro del Plan Francés, que alguna vez fueran responsables del 30% de aumento en el gasto anual, sólo habían incrementado su inversión en un 2%. Los resentimientos por la rigidez del Plan Francés empezaron a resurgir en 1996. El Plan había sido diseñado para épocas de inflación, pero durante mayor parte de los noventa, la inflación se mantuvo bastante controlada y como los anunciantes necesitaban obtener créditos para sus inversiones, y pagar intereses sobre esos créditos, a muchos les parecía que las desventajas del Plan superaban las ventajas.

Más aún, habiendo muerto Othón Vélaz y con Emilio Azcárraga enfermo y abstraído, Televisa ya no tenía a su dúo dinámico para captar la simpatía de los clientes y convencerlos incluso de incrementar sus compras. El asunto estaba ahora en manos de Rafael de Haro, un vendedor capaz quien, no obstante, carecía del poder de toma de decisiones de Vélaz y por lo tanto de su flexibilidad. Los anunciantes se habituaron a la sensación de que cuando hablaban con Vélaz, de hecho hablaban con Azcárraga. De Haro no representaba esa proximidad.

La monumental máquina de Televisa se estaba hundiendo en el lodo. “Los dejaremos crecer un poco, y luego los aplastaremos”, había dicho Azcárraga sobre las cadenas rivales. Pero era él quien estaba siendo aplastado. Al ver que tanto su número de televidentes como de anunciantes declinaba, Azcárraga buscó la ayuda de sus funcionarios de más confianza.

“El Canal 2 ha bajado mucho de rating en su tiempo ‘triple A’, y el Canal 13 de Azteca ha subido”, preguntó a Miguel Sabido. “¿Por qué?”

El vicepresidente de investigaciones se puso a trabajar en un amplio estudio de la programación de Televisa, especialmente sus novelas. Sus resultados fueron presentados en un documento que Sabido simplemente tituló: “Los Errores”. Como resultado, Azcárraga seleccionó a ocho “productores estrella” y varios escritores, todos con records magníficos. Les dio aumentos de sueldo y contratos de tres a cinco años, en dólares, para asegurar que no se fueran con Azteca; Bach y Zurita no estaban entre ellos y para la primavera siguiente los dos fueron conquistados por Azteca con una oferta de \$5 millones de dólares.

Pocas semanas más tarde, en una tradicional cena de fin de año con los anunciantes más importantes, Azcárraga sorprendió a sus invitados con un dis-

curso lleno de franqueza. “Señores, enfrentan ustedes una situación difícil, que es el rating del Canal 2. Yo me equivoqué”, dijo a la concurrencia.

“Le pido una disculpa pública a la industria por mis errores, y les prometo que el año entrante voy a corregir todos”, añadió. Era una imagen que muy pocos habían visto antes: un Tigre arrepentido.

También ese otoño Azcárraga hizo volver a Jaime Dávila, en la que sería la más sagaz decisión (o la más afortunada) que tomaría en sus últimos meses al frente de Televisa. Dávila había realizado un trabajo espléndido como presidente de Univisión. Para cuando dejó la empresa —el 30 de septiembre, el día que salió la cadena al mercado— Univisión tenía 77% del mercado hispano de Estados Unidos, muy arriba del 57% que tenía cuando había empezado.

Dávila trajo consigo no sólo la experiencia sino también una clara visión de cómo debía verse un horario de programación. Era en cierta forma una visión conservadora, que cuadraba bien con los instintos de Azcárraga —instintos ahora afectados por la tensión, la mala salud y múltiples motivos de distracción. Dávila tomó las riendas de inmediato (aunque discretamente al principio), para que Canal 2 volviera a ser el Gran Canal de la Familia Mexicana que había sido y también el Canal de las Estrellas que proclamaba seguir siendo.

Ello implicaba, por cierto, no más Gloria Trevi. Significaba el regreso de los valores familiares, pero también una imagen moderna. Incluía la vuelta al evangelio del melodrama de Pimstein y Alonso, pero también una insistencia en realizar encuestas de audiencia y una supervisión literaria. Nada había de la antigua complacencia de Televisa con Dávila, quien se había encargado de Univisión cuando su predominio se encontraba seriamente erosionado por Telemundo, de manera que tomaba muy en serio la cuestión de la competencia. Habría una programación para enfrentar directamente la de TV Azteca, así como análisis profesionales al estilo estadounidense —en vez de la visceral toma de decisiones— para todos los aspectos de producción y programación. Azcárraga admiraba el estilo cosmopolita y vigoroso de Dávila y sentía que Televisa necesitaba en esos momentos ese tipo de empuje.

Además, por sugerencia o no de Dávila, Azcárraga tuvo la suficiente humildad para dejar de producir novelas en inglés. Los ratings que estaban obteniendo en el estratégico mercado de prueba de San Diego eran pésimos, al igual que la crítica. La capacidad de producción de San Ángel sería mejor utilizada para otros proyectos. De hecho, varias telenovelas prometedoras estaban ya en preparación, como *Te sigo amando* de Carla Estrada, con Claudia Ramírez. Los ratings empezaron a subir después de Navidad y para el mes de marzo se había detenido la pérdida de mercado en favor de TV Azteca.

Sin embargo, pasaron varios meses antes de que los esfuerzos de Dávila se sintieran en toda su extensión, de modo que siguieron apareciendo novelas bastante mediocres. Aquellas que recibían una tibia respuesta se ganaron apodos burlescos en Televisa San Ángel; tal era la atmósfera de cinismo que prevalecía.

La novela que hacía Verónica Castro, *Pueblo chico, infierno grande* —que presentaba a La Chaparrita en embarazosas escenas de amor con un hombre de la mitad de su edad— era llamada *Cuerpo chico, boca grande*, refiriéndose a la operación para agrandarse los labios que se practicó la actriz. Por su parte, *Alguna vez tendremos alas* se convirtió en *Alguna vez tendremos rating*.

Un Tigre más amable, más gentil

Aquellos más cercanos a Azcárraga dicen que en los dos últimos años de su vida se volvió una persona más amable, más gentil. Sin dejar de ser un fanático del monopolio, sin perder la propensión a dar rugidos, se volvió más comprensivo, menos egoísta y menos arrogante. Se preocupaba más por saludar a sus empleados más antiguos y llegó a parecerse más al amable patriarca que, según muchos, había sido su padre. Estaba más dispuesto a aceptar sus errores y también a corregirlos. Quizá este cambio empezó con el golpe que sufrió cuando Paula lo abandonó. Fue ciertamente tangible a mediados de 1995, año en que sufrió un renovado ataque de cáncer y también cuando fallecieron dos de sus amigos de toda la vida: Othón Vézlez y René Anselmo. Además coincidió con su aceptación de que se había equivocado al depositar tanta confianza en Carlos Salinas y en el PRI.

Azcárraga nunca había perdido su espíritu generoso. En 1991, en la cúspide de su poder monopolístico, había visitado al lugarteniente de su padre, Luis de Llano Palmer, cuando supo que el veterano productor estaba en mala situación económica. Lo invitó a regresar a Televisa para terminar con un exilio de dos décadas. Durante cuatro años, De Llano produjo una exitosa serie de obras que se presentaba los sábados: *VideoTeatros*. Más tarde se desempeñó como asesor, hasta entrados sus 80 años.

Hacia el final, aceleró la búsqueda por curar viejas heridas y abrazar a los amigos que se habían alejado. En 1996, Azcárraga invitó a Guillermo Ochoa a regresar a Televisa, siete años después de haberlo despedido por la entrevista con La Quina, y le dio un programa diario matutino. Ese octubre, dos hombres más regresaron al lado de Azcárraga: Clemente Serna Alvear y Miguel Alemán Velasco.

Serna fue la sorpresa más grande. Había sido amigo de Azcárraga desde la década de los cincuenta, pero en años recientes se empeñó en competir con él. Primero se alió a Joaquín Blaya en Univisión para rivalizar con Televisa en Guadalajara, luego participó en la licitación por TV Azteca, y finalmente había invertido en su propia empresa DTH.

Diseñado para dar servicio sólo en México, el proyecto de DTH de Serna era más barato que el de su rival, pero no dejaba de representar una suma importante. En 1995, Serna vendió la mayoría de las estaciones de radio que su padre

había construido conjuntamente con Azcárraga Vidaurreta para obtener efectivo y poder lanzar el nuevo proyecto. Tuvo un buen comienzo al obtener una licencia para DTH del gobierno, antes de Televisa y Multivisión. Logró vender 40% de las acciones a Carlos Slim, a la sazón el hombre más rico de México, y también rentó espacio en los satélites estatales *Solidaridad*. Serna creía poder generar buenos negocios si salía primero al mercado. Multivisión fue el siguiente en recibir su licencia para DTH, pero su proyecto con Hughes dependía de la firma de un convenio de reciprocidad México-Estados Unidos para uso de satélites internacionales. Serna apostó a que esa negociación se llevaría una eternidad. Por su parte, el proyecto de Televisa dependía de que obtuviera su propia licencia. También en este caso Serna apostó a que eso tomaría mucho tiempo, ya que según sus cálculos Televisa había gastado ya mucho de su capital político al obtener las 62 concesiones provinciales para su Canal 9.

Pero Serna perdió ambas apuestas. Además, estaba maniatado por el reducido tamaño de su proyecto, lo que le daba menor poder de negociación con los proveedores de programas y equipos. Entonces llamó a Azcárraga y pidió una tregua. Ambos empresarios anunciaron que fusionarían sus proyectos, que en realidad era la compra de la parte de Serna. Los pocos meses que restaron, Serna y Azcárraga continuaron siendo amigos. Volaron juntos en el avión de Azcárraga para reunirse con socios potenciales para un servicio DTH en Estados Unidos. Serna descubrió a un Azcárraga diferente, más conciliador y consciente de la necesidad de transferir el poder hacia su hijo.

El regreso de Miguel Alemán también estuvo relacionado con el proyecto DTH. Azcárraga necesitaba a alguien con los suficientes contactos en la política para ayudarlo a concluir con éxito el lanzamiento de Sky México y también a negociar la participación de Televisa con un servicio DTH en España. Muy probablemente, Azcárraga también quería asegurarse de que su hijo tuviera internamente un aliado político de alto nivel, para que lo apoyara cuando asumiera la presidencia de Televisa.

Poco tiempo después, Azcárraga hizo las paces con el cómico Héctor Suárez, invitándolo a resucitar *¿Qué nos pasa?*, y con Lucía Méndez, su más grande estrella. Emilio y Lucía coincidieron en un evento celebrado en el Hotel Delano, de Miami Beach. La Méndez, que acababa de firmar con TV Azteca para hacer una nueva novela, estaba bastante nerviosa al verlo, así que se tomó tres tequilas para reunir el valor suficiente para acercarse y palmearle el hombro. A Emilio le agradaba verla. Conversaron durante un rato y descubrieron que la distancia que los separaba se hacía más corta.

“Tenemos que hablar como gente civilizada, como amigos”, le dijo. Lucía asintió. Azcárraga le pidió que lo llamara cuando estuviera la próxima vez en México, para que pudieran platicar más largamente. Pero cuando llegó ese momento, Azcárraga estaba demasiado enfermo para verla. A pesar de estar en la lista negra, Lucía no guardaba resentimientos. Le debía mucho: su carrera, su

riqueza, su fama. “Cuando murió mi padre, él cuidó de mí”, recordaría Lucía más tarde. “Me dijo que no me preocupara, que iba a tener toda una trayectoria, que iba a ser reconocida internacionalmente”.

La relación de Emilio con Paula Cussi llegó a su nivel más bajo no cuando ella lo dejó, sino poco después, cuando presentó una demanda —o amenazó con presentarla— de divorcio. A partir de entonces se acercaron más y más.

Azcárraga siempre buscó mantener su vida personal separada de sus actividades empresariales, pero Televisa, con lo privada que puede ser una empresa que cotiza en la Bolsa, era en muchas maneras una réplica de su personalidad. La salud financiera del hombre no podía sino tener un impacto en la salud de la compañía. Por tanto, en marzo de 1994, cuando se filtró al columnista Alberto Aguilar, del periódico *Reforma*, la noticia de que Paula estaba pidiendo el divorcio, el precio de las acciones cayó 4%. Al principio parecía que había buenos motivos para alarmarse. Los abogados de Paula habían dicho que estaban pidiendo 30% de toda la fortuna de Azcárraga, que presumiblemente incluiría 30% de sus acciones.

Al día siguiente, evidentemente luego de que los funcionarios de Televisa llamaron desesperados a Aguilar, se publicó en su columna que Emilio y Paula habían estado casados bajo el régimen de “separación de bienes”, así que las acciones se recuperaron un poco. Pero incluso entonces las cosas no eran muy claras. Habían contraído matrimonio en el yate de Emilio, cuando estaba anclado en el puerto de Nueva York. Eso daba a Paula el derecho de demandar a Emilio bajo las leyes de Estados Unidos, ¿no? Por otra parte, la embarcación portaba la insignia mexicana, lo que la convertía en territorio mexicano, ¿correcto? Un asunto muy complicado para los expertos en derecho marítimo. Un debate interminable entre las damas que tomaban café en la mañana en la avenida Masaryk.

Todo el asunto bien pudo ser una estratagema de Paula para hacer que Emilio reflexionara en todo lo que había perdido por preferir a Adriana. En fin, no se divorciaron, sino que acordaron una separación amistosa. Emilio le permitió conservar varias de las casas y la mayoría de las pinturas; incluso compró para ella un Jackson Pollock como “regalo de separación”. También le dio 10% del Grupo Televisión, el conjunto de accionistas mayoritarios de Televisa, sabiendo que podría contar con su voto. Emilio y Paula, que habían sido recíprocamente lo más importante en sus últimos 20 años de vida, nunca se dejaron.

Es cierto que en sus últimos años Emilio pasó la mayor parte del tiempo con Adriana. Habían vivido juntos en la calle Sierra Vertientes, en Las Lomas, y luego se cambiaron a la casa que Emilio había hecho construir con Paula en Contadero, en las afueras de la capital. Por naturaleza atento y caballeroso con las damas, Emilio estaba ávido de complacer a Adriana, como si tratara de compensar el hecho de que era 40 años mayor que ella. Invertió mucho tiempo buscando un

tipo muy particular de diamante amarillo que le dio como obsequio. Le permitía redecorar todas las casas a su gusto, aunque a veces su gusto pudiera parecerle burdo. El acto de renovación, además de que complacía a Adriana, era bueno para su ánimo conforme declinaba su salud. Al número 2 de Sutton Place, en Nueva York, Adriana llevó a un caro diseñador suizo, quien adornó los interiores estilo siglo XIX con acero brillante, abundantes espejos y alfombras blancas que costaron \$200 dólares el metro cuadrado. Un testigo describió el efecto como una mezcla entre Art Déco y la nave espacial *Enterprise*.

Pero aunque Adriana le contagiaba energía y lo hacía feliz a su manera, en gran medida fue incapaz de llenar el papel que Paula había definido como “la Señora Azcárraga”. Adriana simplemente era demasiado joven; casi nunca asistía a eventos sociales con Emilio, y se negaba a salir del todo si le había aparecido un barrito. En Los Ángeles y Nueva York, cuando Emilio recibía a otros empresarios para almorzar, Adriana casi nunca estaba presente. Emilio prefería mandarla de compras. Después, por la noche, cuando ella quería salir, él prefería quedarse en casa, cenar tranquilamente y ver algún video.

A veces Emilio se sentía frustrado por la escasa cultura de Adriana. En una ocasión, ya exasperado, le arrojó un libro sobre historia de México, diciéndole: “¡Ten para que se te quite lo pendeja!” A menudo discutían y a veces Emilio la hacía llorar. Al principio la animaba a invitar a sus amigas a pasear en el yate, pero algunas eran tan inmaduras como lo era Adriana cuando la conoció. En una ocasión, cuando George y Maruxa Nicholson, junto con el curador Miguel Ángel Corzo se encontraban a bordo del *Eco* con Emilio, Adriana y sus amigas, las jóvenes empezaron a jugar lanzando cojines. Pronto los Nicholson y Corzo se levantaron y se fueron. Era muy penoso ver a Emilio rodeado por lo que parecían unas chiquillas portándose como si estuvieran en la guardería.

Cuando Emilio estaba en Nueva York o en Los Ángeles sin Adriana, se reunía con Paula furtivamente. Para gran pesar de Adriana, justo cuando se mudó con Emilio a su nueva casa en las colinas de Hollywood, Paula hizo lo mismo a la casa más grande de enfrente, la que él y ella habían construido juntos. Cuando se reunió el consejo del Museo de Arte Moderno de Nueva York en la ciudad de México, para una visita coordinada por Paula, la ocasión culminó con una cena-variedad en Televisa San Ángel. Al término del evento, Emilio se puso de pie para agradecer a Paula por sus esfuerzos, le dio un beso y enseguida la escoltó, llevándola de la mano, por los corredores y pasillos del estudio. Era un mensaje claro para la comunidad de Televisa: aunque Adriana era “la mujer oficial”, Paula debía seguir siendo respetada. Tal vez Emilio llegó a imaginar que podría recuperar a su “güerita”.

A quien sí recuperó fue a su hijo. Luego de casi 20 años de abandono y varios más de trabajar en Televisa pero mantenido a distancia, Emilio Azcárraga Jean finalmente pudo acercarse a su padre y éste al fin se lo permitió. Superando la dificultad que siempre había tenido para expresar sus sentimientos hacia sus

hijos, El Tigre aprendió a decirle a su hijo “Te quiero mucho”. Esas palabras significaban mucho para el joven. Aunque permaneció fiel a su madre, de quien más tarde diría que fue su mejor amiga, y de quien había heredado los principios, también se sentía orgulloso de su padre. Emilio Jr. gustaba decir a sus amigos con cierta frecuencia: “Televisa me quitó a mi padre y Televisa me lo devolvió”.

Pero una relación permaneció irremisiblemente difícil. La hermana mayor de Emilio, Laura, con el apoyo de su hijo Fernando Diez Barroso —el desdeñado heredero aparente— y algunos buenos abogados, se convirtió en su mayor adversario.

Los incendios familiares, que Azcárraga habría esperado extinguir al comprar las acciones de Laura a fines de 1993, habían cobrado fuerza otra vez y con bastante intensidad, como resultado de la devaluación que hubo doce meses después. Originalmente, la perspectiva de pagar a Laura más de mil millones de dólares, por la mayor parte de sus acciones, no parecía amenazante. Determinada de acuerdo con el precio de las acciones en la Bolsa, la suma era elevada, pero Azcárraga tenía confianza en que las acciones seguirían subiendo, permitiéndole vender algunas más adelante y así reducir su deuda. Los dividendos para los accionistas, incluyendo a Emilio, le ayudarían a disminuirla más. De hecho, en el momento de la segunda colocación, el precio estaba subiendo considerablemente. Pero poco después, la maquinaria económica construida por Carlos Salinas empezó a fallar, provocando que las acciones de Televisa bajaran. Cuando en diciembre de 1994 la maquinaria se descompuso por completo, tanto las acciones como la situación financiera personal de Azcárraga quedaron hechas un desastre.

A partir de ese momento, Azcárraga nunca logró salir de su endeudamiento masivo. De hecho, el agujero se hizo más y más grande. La Deuda Alameda, para la que había pedido ayuda a otros accionistas con voto, crecía desmesuradamente debido a los intereses acumulados y los costos de renovación. Lo que había empezado como una deuda de unos \$600 millones de dólares, cuatro años más tarde ascendía a \$ mil 300 millones. Además de eso, Azcárraga tenía deudas personales con su hermana y con los bancos que, para 1997, alcanzaban \$320 millones y \$200 millones respectivamente, la primera cantidad una consecuencia de la promesa hecha a su hermana de comprarle el último 4% de acciones que todavía poseía. Todos los adeudos estaban respaldados por acciones de Azcárraga en Televisa, pero el precio difícilmente lograba remontar el nivel más bajo alcanzado luego de la devaluación. En julio de 1996, en un claro ejemplo de cómo la deuda personal que había tratado de ocultar a los analistas influía en las decisiones corporativas, Azcárraga hizo que Televisa comprara la estación de Tijuana de la que él era propietario. La suma neta de \$114 millones que Azcárraga obtuvo se utilizó para dar servicio a la deuda.

Incluso después, Azcárraga tuvo que persuadir a Laura y a sus banqueros de que no emprendieran acciones —a las que legalmente tenían derecho— que lo

obligarían a vender grandes cantidades de acciones a precios todavía deprimidos. Hacerlo podría haber puesto en peligro su mayoría de acciones con voto, y esta amenaza a su vez provocaría que las acciones permanecieran deprimidas. Por supuesto, mientras más bajo fuera el precio de las acciones de Televisa, menor sería su capacidad para obtener créditos para los proyectos futuros, incluyendo los de DTH.

Aparentemente, los bancos estaban dispuestos a complacerlo, ya que mantenía buenas relaciones con la mayoría de ellos. Empero, Laura y Fernando aumentaban las presiones para que Emilio pagara los \$320 millones de dólares de su deuda personal. Se dice que los abogados de Laura habían diseñado un convenio mediante el cual mientras la deuda no se pagara, ella conservaría cierto poder sobre las decisiones que se tomaran en Televisa.

Identificada como una de las 32 mujeres más ricas del mundo, Laura había ya obtenido una utilidad de \$ mil 500 millones de dólares simplemente por ser la hija de un constructor de imperios y la hermana de otro. Su hijo era propietario de casas en Londres, Roma, Los Ángeles y las Bahamas, más un castillo en las afueras de Florencia. Pero ella no estaría satisfecha hasta cobrar el último centavo que se le debía. Algunos de los amigos más allegados a Emilio estaban convencidos de que estas presiones —además de la onerosa carga de la Deuda Alameda— estaban acelerando el decaimiento de su salud.

Los últimos esfuerzos: España, Nueva York

Agobiado por terribles dolores de cabeza que cada vez se hacían más frecuentes, Azcárraga se vio obligado a pasar más y más tiempo en el *Eco*, simplemente tratando de relajarse. Cuando se sentía mejor, llamaba a su piloto y le señalaba algún destino. A finales de 1996, el destino más importante fue Madrid.

España, el último hueso duro de roer, empezaba poco a poco a ceder. Pero era un proceso tortuoso que exigía una presión grande y continua. A fines de 1994 se había presentado otra oportunidad para entrar a este mercado cuando el magnate Silvio Berlusconi, entonces primer ministro de Italia, se vio en problemas financieros y buscó vender la tercera emisora de España, Tele 5. Azcárraga y Cañedo White establecieron una alianza con el conglomerado francés Bouygues y la emisora CLT de Luxemburgo, ofreciendo \$254 millones de dólares por las acciones de Berlusconi. Como extranjero, Berlusconi estaba limitado por las leyes españolas a un 25% de participación, pero a través de algunos prestanombres se pensaba que poseía más del 80%. La oferta fue rechazada, pero dos semanas más tarde, a mediados de octubre, se supo que se había aceptado una nueva oferta. Después, no hubo más noticias al respecto. Los informes nunca fueron confirmados. Aparentemente, Televisa por fin se había retirado ante el precio de venta fijado por Berlusconi en \$430 millones.

De hecho, una vez más el presidente español Felipe González había bloqueado la venta. La revista española *Época* publicó más tarde que Azcárraga había visitado a González para pedirle que su gobierno no impusiera “trabas administrativas” que pudieran obstaculizar la operación. Pero luego, un vocero de González se puso en contacto con Cañedo para decirle que el gobierno rechazaba la propuesta de compra hecha por Televisa. No se ofreció explicación alguna, pero gente bien informada en España y México especuló que dos figuras clave influenciaron a González: una era Jesús Polanco, prominente inversionista español en los medios y partidario del PSOE, el partido de González, y la otra era un prominente aliado y amigo de González en México: Cuauhtémoc Cárdenas. Polanco había realizado inversiones en los medios mexicanos, incluyendo el diario *La Prensa*, y quizá sospechaba que Azcárraga había influido en Carlos Salinas para que lo dejaran fuera de la licitación por TV Azteca. Más adelante Polanco admitió haber alentado al gobierno español a respetar el límite del 25% a la participación extranjera. Como Televisa y sus dos socios compradores eran extranjeros, era motivo suficiente para prohibir la negociación por Tele 5.

La suerte de Azcárraga dio un vuelco de 180° con la salida del gobierno del PSOE y la llegada del Partido Popular en las elecciones de marzo de 1996. Un mes después, Televisa sorprendió con una espectacular oferta de \$2 mil 800 millones de dólares por los derechos a diez años del fútbol español. Con esto, Azcárraga esperaba reforzar la operación DTH en España y dar un impulso a Sky Latin America. Esos derechos le ayudarían a forjar una alianza española, si fuera necesario, pero por el momento Azcárraga esperaba poder lograr su proyecto solo. Le pidió a Arturo Vega, quien fuera el número 2 en Televisa España en los setenta, que encabezara las negociaciones.

Vega viajó por toda España, hablando con los directores de los clubes de fútbol, reportándose con Azcárraga a su celular. Necesitaba persuadirlos de que dieran por terminados sus contratos con Antena 3 y otras redes, lo que implicaba el pago de una multa, para que la oferta de \$2 mil 800 millones fuera aceptada. Eran esos contratos preexistentes —no la política, esta vez— lo que estaba haciendo fracasar la oferta de Azcárraga. Romper esos contratos habría resultado demasiado complicado y costoso, además de que Vega tenía que lidiar con varias contrapropuestas de Antena 3 y Canal Plus. Estos rivales se quejaron amargamente de que la oferta de Azcárraga estaba elevando los precios para todos. Cuando Vega cambió de táctica, se encontró con que era una víctima de la espiral alcista que él y Azcárraga habían iniciado. Todo era demasiado caro para que el negocio tuviera sentido. Azcárraga terminó sin el fútbol español, pero le dio la virtud de pensar que había hecho subir los precios tanto.

Una vez que el Partido Popular de José María Aznar subió al poder en junio, hubo finalmente gente en el gobierno con la que Azcárraga podía hablar en la misma frecuencia conservadora. Cañedo hizo amistad tanto con Aznar como con su principal portavoz, Miguel Ángel Rodríguez. Hubo una época en la que se en-

contró volando a España por lo menos cada semana para conversar. Al año siguiente, algunos diarios españoles denunciaban que Azcárraga había donado \$25 millones de dólares a la campaña de Aznar, a cambio de acceso a los derechos del fútbol, pero la acusación fue ampliamente rechazada como una invención del PSOE. Como un aliado más, Azcárraga reclutó a su viejo amigo y publicista, Luis María Anson, como su jefe de operaciones en España, e hizo planes para reactivar su amistad con el rey Juan Carlos.

Ese verano, Azcárraga mantuvo al *Eco* anclado en Mallorca, esperando que el rey aceptara su invitación para almorzar. Algunos dicen que, luego de repetidas obstrucciones de González, Azcárraga había llegado a creer que sólo con el aval del rey podría tener garantizada una presencia con DTH en España. Luego de varios meses el rey aceptó. Su Alteza Real pasó una tarde a bordo del *Eco* y quedó muy impresionado por la cava de vinos automatizada que Azcárraga había hecho instalar y que incluía una mano robotizada que podía sacar de la cava cualquier botella de vino.

El tener amigos en altos puestos aseguraba que Televisa estaría en la jugada del servicio DTH, pero sin los derechos del fútbol sería muy difícil lanzarse solo. El gobierno animó a Azcárraga a asociarse con RTVE, la televisora estatal y la red más importante de España. En septiembre, Televisa anunció que estaba en “pláticas muy avanzadas” con RTVE para un servicio DTH. Luego las cosas se complicaron. Azcárraga no congenió con la cabeza de RTVE, Mónica Ruidrejo. Con experiencia en consultoría, Ruidrejo era fanática de las encuestas y las cifras, es decir, un enfoque opuesto al *modus operandi* más bien instintivo de Azcárraga. Las fricciones entre ellos y la deteriorada salud de Azcárraga, le costaron a Televisa el liderazgo en el proyecto. Telefónica, la empresa más grande de España, se convirtió en el principal inversionista. Finalmente, cuando noviembre estaba por concluir, se logró concretar un trato. Telefónica encabezaría con un 35% de acciones, Televisa, RTVE y Antenna 3 entrarían con un 17% y las emisoras provinciales tendrían la diferencia. Esta alianza, con un formato ligeramente diferente y con el nombre de Vía Digital, competiría contra CanalSatélite de Jesús Polanco. También iniciaron los trabajos de construcción de un complejo de ocho edificios, en la Ciudad de la Imagen, en donde Televisa planeaba producir programas adicionales para DTH y establecer sus nuevas oficinas centrales para Europa.

Azcárraga perdía las fuerzas, pero todavía podía sorprender con alguna idea cuando los demás menos lo esperaban. Con el convenio DTH en España en el bolsillo, voló a Nueva York para un nuevo intento de revitalizar North Cove. En los siete años desde su apertura, esta marina no había logrado alcanzar su punto de equilibrio. Los cálculos que sustentaron el contrato que su empresa, Watermark Associates, firmó con la Battery Park City Authority, no se habían cumplido: la recesión en Estados Unidos había prevalecido durante cuatro años y no se había vendido atracadero alguno. En total, Azcárraga había gastado

\$32 millones de dólares de su bolsillo. Ya no estaba interesado en hacer dinero, todo lo que quería era salir a mano, dijo a su abogado Peter Kiernan, quien ahora presidía Watermark. Así, durante muchos meses, Kiernan renegoció el contrato sobre estos términos, pero para cuando el trato estuvo listo, Battery Park tenía un nuevo presidente, un prominente abogado llamado James Gill, quien insistía en reunirse con Azcárraga. Al principio Azcárraga se rehusó, pero en fin cedió; Kiernan argumentaba que sólo les tomaría unos minutos firmar los papeles.

Cuando Gill se presentó en las oficinas de Univisa, 45 minutos tarde, Kiernan pensó que la reunión duraría aún menos. En vez de eso y sin advertencia alguna, Azcárraga lanzó un discurso improvisado, detallando todo un nuevo escenario para North Cove. Si no era viable sólo como marina, ¿por qué no construir un centro de diversiones para la familia? Podía haber lanchones, barcas en la bahía para instalar tiendas de artículos, una para Disney, otra para la Warner Bros., y así. Podía haber ahí un centro comercial y una pista de hielo contigua. También podía haber una serie de atracciones gratis para los niños de Nueva York. Consciente de cuantas tiendas en los alrededores de North Cove estaban al borde de la quiebra, Gill quedó encantado con el panorama que le pintaba Azcárraga.

“¡Me encanta la idea! ¡Lo haremos!”, exclamó. Luego, refiriéndose al nuevo contrato sobre la mesa dijo: “¿Y qué sucede con esto?”

“¡Al diablo con él!”, exclamó El Tigre.

Una vez que Gill se hubo marchado, Kiernan preguntó a Azcárraga acerca del documento. Éste respondió: “Tengo mis propias ideas, sólo ponte a trabajar”.

Como había sucedido muchas veces antes, Azcárraga le pasó el balón a uno de sus ejecutivos y esperaba que corriera con él. Como había sucedido en numerosas ocasiones, las instrucciones fueron imprecisas, pero no demasiado. La diferencia esta vez fue que Kiernan nunca volvió a ver a Azcárraga.

A principios de diciembre, Azcárraga estaba de vuelta en España, esta vez acompañando al presidente Zedillo en una visita de Estado. Todo parecía marchar bien. Azcárraga firmó un convenio con Antonio Asensio, presidente de Antena 3 y ahora su socio en el proyecto DTH Vía Digital, para adquirir un 25% de la red. Por fin había logrado meter un pie en la industria televisora de España. La visita incluyó una cena de Estado con el rey Juan Carlos. Azcárraga se formó con el resto de la delegación mexicana para saludar al rey, quien saludó de mano a todos. El único que recibió un abrazo del rey fue Azcárraga.

Sin embargo, en la víspera de Navidad, Asensio abandonó Vía Digital y firmó contrato con Jesús Polanco para unirse a Canal Satélite Digital. Asensio necesitaba fondos y Polanco le estaba ofreciendo más que Vía por sus derechos deportivos. La inversión de Televisa en Antena 3 se anuló.

Exactamente un mes después los socios de Vía se reunirían para formalizar su alianza con Azcárraga, demasiado enfermo para asistir, representado por Anson.

Luego de la firma, Anson llamó a México y le dijo a Azcárraga que todo estaba arreglado: Vía Digital se lanzaría al año siguiente.

“Llego al fin de mi vida y finalmente he conseguido por lo que he luchado durante tanto tiempo”, exclamó El Tigre. “Ya estamos en España.”

El adiós

El 5 de enero de 1997, Azcárraga invitó a Julio Iglesias a cenar a bordo del *Eco*, en Miami. La mayor parte de sus últimos meses los había pasado entrando y saliendo de Miami. Antes no se había ocupado mucho de ese lugar (después de todo ahí se había dado el vergonzoso asunto Zabłudovsky), pero en los años recientes había llegado a gustarle. Se hizo amigo de Emilio y Gloria Estefan y los invitó a su yate.

Azcárraga había conocido a Iglesias desde principios de los setenta. *Siempre en Domingo* fue el vehículo que le había proporcionado la exposición más regular en América Latina, y Raúl Velasco fue su primer y más frecuente entrevistador. Iglesias era un admirador de Azcárraga, a quien consideraba una figura prominente en el apoyo y la promoción de la cultura hispana. En una de esas raras ocasiones en que Azcárraga permitió ser agasajado por la industria de la televisión, en una comida en Nueva York a principios de los noventa, preguntó si Iglesias podría actuar en dicho evento. En cierto momento de la noche, el cantante hizo una pausa para saludar al homenajeado: “Usted ha hecho tanto por conservar y honrar nuestra lengua española”, le dijo a Emilio. Al día siguiente, el asistente de Iglesias recibió una llamada de la oficina de Azcárraga en la que le informaban que éste le estaba obsequiando tres autos deportivos, uno para cada uno de sus hijos.

En la cena a bordo del *Eco* se habló, como siempre, de todo, menos de trabajo. “Mi relación con Emilio era de otra galaxia, no pertenecía a la tierra”, diría Iglesias más tarde. Luego de cenar, Emilio acompañó a Julio al borde del yate para despedirlo. Le dio un prolongado beso en ambas mejillas y le dijo: “Qué pena que los leones tenemos que luchar hasta el final”.

Iglesias se quedó perplejo, y mientras se marchaba se preguntaba qué era lo que había querido decir. Cinco semanas más tarde supo que Emilio había volado a Los Angeles para recibir tratamiento médico. Incluso Televisa lo admitió en un boletín, añadiendo que Azcárraga había tomado licencia indefinida. Entonces Iglesias comprendió.

El hecho que marcó el principio del fin ocurrió dos semanas después de la cena de Azcárraga con Iglesias. El 20 de enero, el último de sus amigos más antiguos y cercanos, Guillermo Cañedo de la Barcena, moría en la ciudad de México. Tenía 76 años y había estado enfermo durante varios meses, pero la noticia fue de todas maneras un golpe para Emilio, quien sufrió un desmayo.

Estuvo varios días en cama, demasiado enfermo para acudir al funeral de Cañedo o a la siguiente junta de consejo de Televisa.

No obstante, como si se tratara de un peleador de peso completo, levantándose de la lona justo antes de que terminara la cuenta de protección, Azcárraga se recuperó. Pronto apareció nuevamente en público asistiendo a la boda de los cantantes Lucero y Mijares de la que, junto con su viejo amor Silvia Pinal, fue testigo. La boda constituyó el éxito del año en cuanto a ratings pues fue vista en la mitad de todos los hogares mexicanos. Lucero no quería que su boda fuera una cuestión pública pero, como era precisamente una estrella más del Canal de las Estrellas, Azcárraga no le dejó opciones.

Algunos asistentes afirmaron que Azcárraga y Adriana Abascal fueron dos de los bailadores más activos durante la recepción. Era como si El Tigre se negara a aceptar su propia enfermedad. Y en realidad no habló de sus dolencias con los que estaban a su alrededor. Al igual que había hecho con Julio Iglesias, se despidió de sus amigos y empleados de una manera implícita. Sólo aquellos más perceptivos comprendían que había un adiós definitivo en sus palabras.

En Nueva York, visitó las oficinas de Univisa. Los gerentes estaban cerrando una reunión cuando Azcárraga entró sin anunciarse. Todos permanecieron de pie mientras Emilio ofrecía un discurso de 20 minutos acerca del material que exportaba Televisa y cómo llevaba diversión a aquellos que vivían en la pobreza y bajo regímenes autoritarios. “Si el discurso hubiera tenido un título, sería: ‘Cómo Televisa lleva libertad al mundo’”, acotaría sarcásticamente uno de los que estuvieron presentes. Pero Azcárraga fue sincero, de principio a fin, sobre su creencia de que Televisa estaba prestando un servicio al ofrecer una vía de escape a la “clase modesta más jodida”, independientemente del país en que se encontrara.

De vuelta en México, Azcárraga tuvo una última comida con sus más altos ejecutivos senior. Al final, les dijo que había mucho trabajo por hacer. “Estoy muy dolido por la muerte de Guillermo. Y estoy muy dolido por la muerte de Othón. Pero ya me siento bien y le vamos a dar batalla a la competencia. La competencia no es TV Azteca, esa pinche cosita, sino es Time Warner, es Disney...”

Félix Cortés fue el último en marcharse y agradeció a Emilio sus palabras. Emilio dijo al presidente de ECO que era un buen soldado y le dio un abrazo. Félix sugirió que sería apropiado honrar la memoria de su amigo si Emilio aceptaba cambiar el nombre del Estadio Azteca por el de Estadio Guillermo Cañedo, y así fue como se conoció oficialmente al máximo escenario del fútbol en México, durante un año. Luego, su sobrino Alejandro Burillo, enemigo jurado del hijo mayor de Cañedo, le devolvió su antiguo nombre.

En sus últimas semanas antes de dejar México, Azcárraga habló con el presidente Zedillo. Le pidió asegurar que, después de su muerte, su hijo quedara al timón de la compañía, sin ser forzado a venderla por los bancos, que tenían tanta deuda personal suya. Zedillo, según contaría uno del equipo financiero de Televisa, hizo que la Comisión Nacional Bancaria insistiera a los bancos que

reestructuraran la Deuda Alameda y los otros préstamos otorgados a los Azcárraga, “por el bien de la Bolsa y del país”. Los bancos seguirían esa línea durante varios años por venir.

Azcárraga parecía más reflexivo y autoanalítico por estas semanas. Así como antes de Navidad se había disculpado con los anunciantes por sus errores con el Canal 2, también ofreció disculpas a quienes había tratado mal. Jorge Lavat era uno de ellos. Había sido una estrella famosa en las novelas de los años sesenta, pero había arriesgado el cuello al aceptar un papel protagónico en *Los Hermanos Coraje*, producida por Canal 8 en 1972, cuando era todavía una televisora independiente. En la era Televisa, rara vez se le volvió a requerir. Azcárraga le llamó a su oficina.

—Hermano —le dijo—, perdóname por el daño que te he causado en más de 22 años.

—No te preocupes, Emilio —replicó Lavat.

—¿No me guardas rencor?

—No, Emilio.

Azcárraga reconsideró su política con las novelas. Después de todo, tal vez era mejor ir de acuerdo con la época; tal vez había lugar para cuestiones sociales. Permitió a Miguel Sabido producir su primera novela educativa en quince años, una sobre niños de la calle llamada *Los hijos de nadie*. Permitió que José Rendón y María Zarattini, el equipo productor-escritora de *Corazón salvaje*, realizara una novela de corte feminista, *Jaula de oro*. La novela abordaba las cuestiones de machismo, trataba las relaciones sexuales dentro del matrimonio y planteaba el derecho de una mujer a disfrutar la relación sexual al tiempo que condenaba a aquellos esposos que obligaban a sus esposas a tener sexo con ellos. La palabra “orgasmo” se utilizó por primera vez en pantalla, y no en forma sensacionalista.

Azcárraga dijo a Sabido que tenía un proyecto final que quería que hicieran juntos: la creación de una red de información global referente a los usos sociales de la televisión en los países del Tercer Mundo. Se reunirían el 14 de febrero para discutirlo más a fondo.

Había empezado a recibir visitas en las nuevas oficinas corporativas de Santa Fe. La imponente construcción de Ricardo Legorreta, a un costo de \$150 millones de dólares, estaba por fin quedando terminada, y el complejo apenas empezaba a ser ocupado. El diseño de Legorreta, utilizando el estilo de bloques geométricos y llamativos colores creado por Luis Barragán, era muy impresionante. Se había puesto gran atención a los espacios abiertos, con patios, arcadas y jardines elevados. En sus interiores destacaban amplias escalinatas y divisiones en cristal y, en contraste con Chapultepec y San Ángel, todo estaba ampliamente iluminado por luz natural. Legorreta también diseñó todos los muebles. El acento en general se había puesto en lo que el arquitecto llamó una “atmósfera humana”, con muchos espacios para la interacción entre cada departamento.

La reunión con Sabido nunca se llevó a cabo. El 12 de febrero Emilio dejó México precipitadamente. Ya no regresaría. Televisa Santa Fe se convirtió en un palacio sin monarca. Poco después, importantes recortes en el personal dejarían desocupadas gran parte de las instalaciones; un año y medio más tarde, la nueva administración consideraría venderlas.

Azcárraga había sufrido una recaída y había volado a Los Ángeles. El tumor en su cerebro estaba ya muy avanzado. Los doctores probaron con quimioterapia, para lo cual tuvieron que afeitar su cabeza, incluyendo el famoso mechón blanco, pero resultó sólo un paliativo. No hubo operación. Lo único fue un tratamiento para mejorar la calidad de vida de sus últimas semanas. Emilio no podía hacer nada más que descansar.

Azcárraga invitó a Clemente Serna a almorzar y le contó de sus preocupaciones acerca del futuro de Televisa; ahora estaba cierto de que necesitaba establecer una jerarquía menos centralizada y temía no tener tiempo suficiente para llevar a cabo el cambio. Habló por teléfono a los miembros más antiguos de su personal, de quienes debía despedirse. Llamó a la locutora Lolita Ayala y le habló de su determinación de pasar el resto de su vida “haciendo el bien”. Cuando le llamó a Sabido, simplemente le dijo: “Cabrón, gracias por todo”.

Antes de dejar Los Ángeles, ungió oficialmente a su heredero. El 3 de marzo, el noticiario *24 Horas* presentó una videoconferencia desde Los Ángeles, más precisamente desde una de las salas de la residencia de Azcárraga. El hombre estaba sentado rígidamente en un sillón, su hijo a un lado y Guillermo Cañedo White en una silla del otro lado. Jacobo Zabłudovsky, su viejo mensajero, estaba sentado entre don Emilio y Cañedo. Preguntó a Azcárraga el motivo de esa reunión.

“La verdad, estamos un poco fatigados”, dijo Azcárraga. “Ahora los retos que vienen, en la nueva dimensión de imagen de cable y de satélite, necesitan sangre joven, agresiva y espero que inteligente”, añadió, enfatizando la última frase con un movimiento de cabeza hacia Jacobo. Su hijo sería el presidente de Televisa, Cañedo sería presidente del consejo y él asumiría un puesto honorario, con el propósito de supervisar los negocios relacionados con los satélites. Azcárraga Jean y Cañedo hablaron brevemente. Más tarde, un boletín de prensa agregaba que Miguel Alemán Velasco, Jaime Dávila y el contador en jefe Raúl López tendrían responsabilidades adicionales.

Comparada con otras coronaciones, ésta era una ceremonia bastante modesta. Se utilizó una sola cámara, sin permitirse acercamientos. A la distancia, Emilio chico se veía aún más joven que sus 29 años, con su juventud acentuada por la enorme figura de su padre que se encontraba junto a él. Jacobo no mostraba tanto aplomo como en otras ocasiones e incluso por momentos le faltaban las palabras. Pero sobre todo, don Emilio se veía pálido y demacrado; su aire de mando y su sonora voz estaban ausentes; sus últimas palabras terminaron en un susurro. Las fisuras en la monolítica Televisa nunca fueron tan evidentes. La

intención de don Emilio, quien nunca antes apareció al aire, era que la conferencia enviara una señal de continuidad y fuerza, pero el mensaje resultó todo lo contrario.

Lo que los millones de personas que vieron la conferencia no sabían, era que fue necesario dos días para grabarla y docenas de tomas. Luego de su recaída Azcárraga nunca había logrado recuperarse. Horas, a veces minutos, de lucidez alternada con largos períodos de fatiga mental y depresión. La cámara, colocada a una distancia considerable, disfraczaba la evidente debilidad de don Emilio, así como el hecho de que usaba un bisoñé. Para cuando estuvo terminada la videoconferencia, Zabludovsky estaba exhausto y emocionalmente devastado. Esa noche tomó suficiente alcohol para olvidar y tuvo que ser acompañado por personal de Univisa a su habitación del hotel.

Televisa mantenía la versión de que los problemas de Azcárraga eran cardíacos y que luego de algunas semanas se reintegraría al trabajo. Pero los signos de que se aproximaba el fin de El Tigre eran cada vez más numerosos. Cañedo White y Azcárraga Jean concedieron largas entrevistas a *Proceso*, la revista que había presentado siempre a Televisa como el origen de todos los males, y Azcárraga Jean admitió la necesidad de que hubiera veracidad en los noticiarios. En el programa de Televisa *De Boca a Boca*, el actor Ari Telch anunció al aire que estaba dejando la empresa; “estoy en edad... de no instalarme en la mediocridad a donde ellos te llevan”, dijo. El cómico Eugenio Derbez declaró a *El Financiero*: “Estamos hartos del PRI, ya es hora que salga... Votar por el PRI sería una tontería”.

Azcárraga pasaba el tiempo prácticamente confinado en *Eco*. Mientras era atendido por los oncólogos del Gamma Knife Institute de la Universidad de Miami, Adriana Abascal se convirtió en su compañera permanente y también su jefe de personal *de facto*. Era ella la que en gran medida determinaba quién podía ser admitido en el yate. Su hijo y sus hijas lo visitaban con frecuencia, así como su asistente personal Gastón Melo. Guillermo Cañedo lo visitaba ocasionalmente, pero a partir del 3 de marzo se dedicó de lleno a manejar Televisa y a asegurar a los inversionistas que la empresa estaba en manos seguras. Por supuesto, Adriana Abascal no admitió a bordo a Paula Cussi.

A finales de marzo, durante la Semana Santa, Emilio regresó brevemente a Los Ángeles, supuestamente para atención médica, pero su principal objetivo era ver en secreto y por última vez a Paula. El encuentro se llevó a cabo en la casa que solían compartir en Hollywood. Fue un encuentro tierno y emotivo; Emilio mencionó que la casa estaba igual que cuando había vivido en ella; Paula no había cambiado nada. “¿Por qué tendría que hacerlo?”, preguntó ella. “La hicimos juntos. Es hermosa”. Paula nunca volvió a ver a Emilio. La Abascal se enteró del encuentro y despidió a la empleada que había arreglado la cita.

De vuelta a bordo del *Eco*, Emilio recibió la visita de su hermana Carmela, la madre de Alejandro Burillo. Carmela se quedó varias semanas en Miami y

pudo verlo siempre que Adriana consideraba que Emilio estaba en condiciones de recibir invitados. Su otra hermana, Laura, madre de Fernando Diez Barroso y a quien Emilio todavía debía \$320 millones de dólares, no lo visitó. Carmela trató de persuadir a Laura de hacer a un lado sus resentimientos y visitar a su moribundo hermano, pero todo fue inútil.

En sus momentos de lucidez, Azcárraga todavía intentaba supervisar las decisiones clave que se relacionaban con Televisa. Realizó un gran esfuerzo por reconciliarse con sus hijas. Las reunió y les pidió perdón por no haber sido un mejor padre, por haber pasado demasiado tiempo edificando su imperio y tan poco tiempo en construir una familia. Llamó a su viejo amigo, Guillermo Schulenburg, recién retirado como abad de la Basílica de Guadalupe, para que lo acompañara, lo confesara y le diera la extremaunción.

El 14 de abril, Carmela Azcárraga de Burillo lo visitó por última vez. Para entonces, don Emilio se estaba rindiendo. Físicamente estaba devastado; había perdido el cabello y se encontraba confinado en una cama. Su valet inglés lo vestía y lo alimentaba.

Sus momentos de lucidez eran escasos, pero se las arregló para murmurar unas palabras a Carmela: “Mira, estoy contento porque ya me voy a reunir con Gina”.

De luto y de pleito

Un cuarto de siglo después de anunciar a México la muerte de Emilio Azcárraga Vidaurreta, Jacobo Zabludovsky daba la misma noticia acerca de su hijo. Era la noche del 16 de abril y una lluvia fuera de temporada se abatía sobre la ciudad de México.

“Los que trabajamos en Televisa estamos de luto”, dijo Zabludovsky. Se proyectó un largo documental mostrando la vida y logros del patrón, incluyendo varios videoclips de don Emilio que nunca se habían presentado al público. Los espectadores vieron a un líder vigoroso, a un orador imponente y a un hombre con un gran sentido del humor. Se recibió una carta de condolencias del presidente Zedillo en la que se refería a Azcárraga como “un gran empresario con una trayectoria en el mundo de la comunicación y el entretenimiento artístico y deportivo, que dio prestigio internacional a México”.

Las palabras que cerraban el reportaje eran de don Emilio, tomadas de un videoclip de los ochenta: “Todos vamos a acabar un día. No tiene remedio. Pero, algunas cosas sí quedan de las gentes cuando se van”.

Cuando Jacobo mencionó a los que habían sobrevivido a don Emilio, mencionó a “su esposa” sin dar un nombre; pareció no estar seguro de si la viuda legal era Paula o Adriana. Hubo otras dudas. Nadie tenía la certeza del lugar en donde había nacido, así que muchos medios optaron por decir que era la ciudad

de México. Surgieron rumores en el sentido de que justo antes de la muerte de Azcárraga, el *Eco* había sido llevado a aguas internacionales para evitar los requisitos legales estadounidenses del certificado de defunción, los cuales estipulan la causa del fallecimiento. Este hecho motivó especulaciones de que se le había aplicado la eutanasia; es decir, que El Tigre, incapaz de evitar la muerte de Gina, de su hija Paulina, de Othón, René y Guillermo, había insistido en controlar su propia muerte.

Al modesto funeral de Miami la asistencia estuvo limitada a Adriana, la familia cercana, el doctor Monroy, Cañedo White, Melo y Bernardo Gómez, mejor amigo de Emilio Jr. El piloto de don Emilio, el general Rodríguez Benson, llevó los restos a la ciudad de México y se le permitió descender en el Hangar Presidencial. Las cenizas fueron llevadas primero a Televisa San Ángel, en donde cientos de llorosos empleados llenaron el Foro 2, hogar de *Siempre en Domingo*, para una misa de despedida. Luego fueron trasladadas a la Basílica.

A las 18:00 del 18 de abril, la enorme iglesia, cuya construcción Azcárraga había apoyado fuertemente, estaba abarrotada por aproximadamente 4 mil dolientes. Parecía un asunto de Estado. Había diez cámaras de televisión y docenas de reporteros y fotógrafos. Al frente, la familia Azcárraga, primos y todos los demás, junto con los Cañedo, los Alemán y los amigos cercanos, frente a un enorme retrato de don Emilio. Detrás de ellos estaban sentados Guillermo Schulenburg y doce sacerdotes finamente ataviados. Muchos ejecutivos y estrellas de Televisa estaban presentes; algunos, como Pedro Font y Don Francisco, habían venido desde Estados Unidos.

Schulenburg dijo lo que la multitud quería escuchar. “Tenía fe, una gran fe... a veces venía en motocicleta a visitar a la Virgen, que tanto amaba... Emilio creyó en Jesús... Emilio murió; Emilio vivirá.”

Al final, la familia se retiró por una salida privada. Las celebridades, conforme salían de la zona de visitantes distinguidos, fueron rodeadas por verdaderos enjambres de fotógrafos y curiosos. Al salir de la Basílica y llegar a la gran explanada, se encontraron con una multitud mestiza. Esa gente no está ahí para adorar a la Virgen. Una treintena fue tras la espigada figura de la rubia Rebeca de Alba, mientras sus guardaespaldas intentaban mantener a los admiradores a raya. Los más jóvenes llevaban listas sus libretas y bolígrafos y algunas de las estrellas no resistieron la tentación de dar autógrafos.

Es costumbre en México, mucho más que en otros países, no hablar mal de los muertos. También es costumbre que los medios muestren reverencia hacia los empresarios de éxito (siempre y cuando se mantengan fuera de la cárcel). Los numerosos artículos y obituarios que se publicaron el 17 y 18 de abril fueron una clara muestra de ello. Hubo cientos de entrevistas con hombres de negocios, dirigentes de asociaciones, políticos de todos los partidos, figuras deportivas, actores, cantantes e intelectuales; todos alabando al fallecido Emilio Azcárraga.

“Fue un combatiente en el dominio de la comunicación moderna y murió como un combatiente”, comentó Octavio Paz. “En su campo, fue uno de los grandes empresarios a nivel mundial”, dijo Carlos Slim. “Contribuyó a lograr una ampliación de los cauces democráticos y a la apertura de los medios de comunicación”, opinó Juan José Osorio Palacios, el líder priísta de la Cámara de Diputados.

Incluso el PRD, que por tanto tiempo fue vilipendiado y marginado por los noticiarios de Televisa, se unió al coro. “Lamento profundamente la muerte de mi amigo Emilio Azcárraga”, declaró Cuauhtémoc Cárdenas.

Pese a lo controvertido de Azcárraga, los que expresaron francas críticas fueron escasos. El historiador social José Agustín fue quien golpeó más duro. En una entrevista con *La Jornada* afirmó: “Su manera de hacer televisión... fue devastadora; deformó la identidad nacional, impulsó estereotipos, exprimió los mitos populares, propició el autoritarismo y la prepotencia, alentó el machismo, el sexismo, el racismo y el analfabetismo funcional; fomentó ideales de una materialidad elemental, pero sobre todas las cosas, se esforzó por manipular al público para que fuera menor de edad *ad eternum*”.

Los periódicos tenían varias páginas adicionales llenas de esquelas publicadas por políticos y empresarios —pero no de los artistas mejor pagados de Televisa. Thalía y Ernesto Laguardia fueron dos de los muy pocos que pagaron por expresar sus condolencias. Sin embargo, una semana después de la muerte de don Emilio, se habían llenado dieciocho libros de condolencias en Televisa. A las entradas de las oficinas de Chapultepec se colocó una foto gigante del patrón, frente a la cual, la gente, al pasar, comenzó a persignarse.

Proceso publicaría más adelante el testamento de don Emilio, para que todo México se enterara de que había dividido su fortuna en seis partes. Su hijo, sus tres hijas, su esposa Paulina y su concubina Adriana heredaban partes iguales de sus acciones en Televisa, más varios autos y yates de lujo. Otros recibieron cantidades en efectivo. El testamento, fechado el 18 de enero de 1996, fue sólo el último de una serie —dieciocho se dice— redactados por don Emilio. Con los años, había agregado y quitado varios nombres de gente que le agradaba o caía de su gracia.

Al dividir su herencia en seis, don Emilio trató de complacer a todos los que amaba. El sentimiento prevaleció sobre la razón, ya que lo lógico habría sido que dejara todas sus acciones con voto a su hijo y que dividiera solamente las acciones sin voto. Ahora Emilio Azcárraga Jean tendría que realizar esfuerzos extraordinarios no sólo para cubrir las deudas de su padre, sino para conservar el apoyo de las otras cinco personas con quienes compartía la herencia. Don Emilio murió con la creencia de que todo saldría bien simplemente porque él así lo había querido; tal vez pensó que la fuerza de su personalidad trascendería la tumba y garantizaría una transición tranquila para su hijo y Cañedo White. Si hubiera sido un poco menos arrogante, se habría dado cuenta de que las cosas no eran tan sencillas.

El único familiar cercano que no asistió al funeral de Azcárraga fue Fernando Diez Barroso. Incluso Laura, su madre, estaba ahí. Cuando le preguntaron por qué había estado ausente, Fernando respondió: “No quiero meterme en ese circo”.

Y fue precisamente un circo en lo que se convirtió el conjunto de maniobras para ganar posiciones y los forcejeos por el poder. Alejandro Burillo quería eliminar a Guillermo Cañedo, quien a su vez estaba luchando por conservar la estructura de poder establecida por don Emilio. Adriana Abascal y Sandra Azcárraga querían hacer efectivas las acciones que habían heredado, tan pronto como fuera posible. Paula Cussi quería preservar su precioso Centro Cultural/Arte Contemporáneo, que dependía del patrocinio de Televisa. Burillo y Cañedo apenas podían soportar estar juntos en un mismo espacio y lo mismo sucedía con Adriana, quien le decía a todo mundo que ella era la viuda de Emilio, mientras Paula decía ser la viuda auténtica. Fernando Diez Barroso estaba decidido a cobrar los \$320 millones de dólares que se le debían a su familia de la herencia de don Emilio, a la brevedad posible.

Hasta el presidente Zedillo se involucró, cuando los principales actores buscaron su asesoría, y dejó por claro (inclusive al ambicioso Burillo) que sólo apoyaría el derecho de Azcárraga Jean a la presidencia. Por su parte, Emilio Jr., atrapado en medio de la rebatinga, necesitaba consolidar su precaria condición como líder de Televisa.

Los columnistas —en particular Alberto Aguilar, de *Reforma*— dedicaron su atención a la disputa entre Burillo y Cañedo. Pero no sólo Burillo sino la fuerza de gravedad estaba haciendo caer a Cañedo: desde que se había convertido en jefe de finanzas, se había colocado por encima de otros ejecutivos, irritando a muchos con sus donaires. Incluso Azcárraga Jean no estaba muy dispuesto a salir en su defensa. No le había gustado la sugerencia de su padre de que compartiera el poder con Cañedo, y desde la muerte de don Emilio, Cañedo había estado tomando casi todas las decisiones, sin hacer mucho caso a la opinión del joven. En particular, no estaba convencido de las estrategias que favorecía Cañedo, quien no sólo perseguía un decisivo plan de inversiones en el extranjero, especialmente en cuanto a los proyectos satelitales DTH, sino también quería que Televisa se institucionalizara aun más por medio de una tercera oferta pública.

Si Televisa tuviera una mayoría de sus acciones con voto en la Bolsa, a fuerza tendría que actuar de manera más corporativa, al estilo de las grandes empresas de medios norteamericanas. Este plan parecía obedecer los últimos deseos de don Emilio, quien antes de morir había dado el visto bueno para la formación de un “comité ejecutivo”, que manejaría las actividades corporativas de Televisa bajo Cañedo. Sin embargo, el plan era también un método de supervivencia para el mismo Cañedo, ya que conforme más institucionalizada la empresa, más difícil sería para Burillo quitarlo.

Tal vez nunca se conocerá la historia completa, pero la batalla parece haberse desarrollado de la siguiente manera: Burillo empezó a reclutar aliados en contra de Guillermo Cañedo y de su hermano José Antonio, quien no tenía un puesto en Televisa, pero era miembro del consejo. Burillo dijo al resto de la familia Azcárraga que los hermanos Cañedo eran unos usurpadores. Se suponía que Televisa debía pertenecer a los Azcárraga, y sin embargo, ¡Guillermo estaba manejando la compañía y José Antonio sus finanzas! No habían servido a Televisa, se habían servido de ellos mismos, alegaba Burillo. Habían embaucado a don Emilio para que los dejara convertirse en accionistas con voto. Guillermo había maniobrado en contra de Fernando Diez Barroso y luego contra el mismo Burillo, ganándose la confianza de don Emilio como su mano derecha. Además lo había alentado a invertir cantidades disparatadas en Sky Latin America, que estaba perdiendo la batalla por los suscriptores a servicios DTH en contra del proyecto Galaxy de Hughes. José Antonio, por su parte, se había mantenido astutamente fuera de la compañía, cobrando elevadas sumas por sus honorarios como consultor de las transacciones financieras. Cada vez que Televisa recibía algún crédito por \$100 millones de dólares, parecía que José Antonio se las arreglaba para quedarse con \$1 millón para su propio bolsillo.

Tales percepciones eran cada vez más compartidas por Azcárraga Jean en los meses recientes. Había pedido a su abogado personal, Alfonso de Angoitia, que revisara sus finanzas personales y las de Televisa, y éste concluyó que no se podía confiar en los Cañedo. Sin confrontar a Guillermo directamente, Azcárraga Jean apoyó a Burillo al forzar la salida de los Cañedo, a pesar de que todos sabían que eso iba en contra de los deseos de don Emilio. Además, muchos de la familia Azcárraga tenían sus propios motivos de resentimiento contra los hermanos. Paula y las hijas de don Emilio resentían el hecho de que Guillermo se llevara bien con Adriana; él y su pareja, la conductora Gloria Calzada, don Emilio y Adriana, habían pasado bastante tiempo juntos. Los Cañedo no podían ser obligados a vender sus acciones pero se les podía despojar de sus puestos y quitarles toda posibilidad de injerencia en los asuntos de la empresa. Percatándose demasiado tarde de que sin don Emilio carecían de aliados, decidieron salirse. Pocos de los miembros del equipo financiero que Guillermo había reunido se fueron con él.

Esa salida fue para Guillermo bastante traumática. Para aquellos que lo conocían, parecía haber entrado en estado de shock. En enero había perdido a su padre; en abril murió el que fuera como su segundo padre; para junio estaba fuera de la compañía que había sido su vida. Se enfermó y tuvo que pasar muchos meses en Miami convaleciendo.

Mientras Burillo conspiraba contra los Cañedo, Diez Barroso realizaba maniobras por su cuenta. Esto era evidente incluso antes de la muerte de don Emilio. De visita en Los Ángeles, Emilio Jr. y Guillermo Cañedo salieron a cenar con uno de los miembros del consejo, David Evans, presidente de Sky Latin

América, al famoso restaurante Morton's. Ahí encontraron a Diez Barroso cenando con un amigo en una mesa próxima. Diez Barroso se acercó a saludar, abrazó a Emilio y volvió a su mesa. Emilio y Guillermo no reconocieron a su acompañante, pero Evans sí. Se trataba de Marvin Davis, un especialista en compras apalancadas y adquisiciones hostiles. Diez Barroso había sido sorprendido *in fraganti*.

Luego de la muerte de don Emilio, una adquisición hostil parecía posible, por lo menos en teoría. La deuda personal que Azcárraga tenía con Laura estaba garantizada en parte con 21% de las acciones en Grupo Televisión, es decir, 21% de los votos requeridos para controlar la compañía. Los Diez Barroso podían haber cambiado la deuda por esas acciones. Entonces, podían haberse aliado con Alejandro Burillo y los Alemán, que poseían 14% cada uno, haciendo un total del 49%. Sólo les habría quedado persuadir a alguno de los seis herederos de don Emilio, Paula o alguna de las hijas, por ejemplo, para entre todos tener una mayoría de acciones con voto. Es casi seguro que éste fuera el tema de discusión entre Diez Barroso y Davis esa noche en Morton's.

No obstante, al final los deseos de don Emilio se cumplieron, al menos en parte, ya que su hijo ganó la batalla. Con préstamos de los bancos, el apoyo financiero de Burillo y el soporte político del presidente Zedillo, Emilio Jr. se hizo cargo de la situación. Primero compró el 10% de acciones con voto de los Cañedo, más el 10% que su padre había dado a Paula pocos años antes. En esos momentos, los bancos estaban exigiendo la recapitalización de Grupo Televisión, para que tuviera valor suficiente para garantizar los \$ mil 300 millones de dólares de la Deuda Alameda. Con más préstamos, Emilio contribuyó con \$220 millones de los \$400 millones del aumento de capital requerido, que llevó su participación de acciones con voto de 30% a casi 51%. Además, Emilio había heredado un sexto del 42% en Televisión que estaba en el testamento de su padre, aunque con la capitalización, esa proporción bajó al 21%. Su mayoría predominante estaba a salvo. Al menos eso parecía.

Estaba todavía el espinoso asunto de la deuda personal de \$320 millones que don Emilio tenía con Laura y los bancos, respaldada por una combinación del 21% que tenía la sucesión testamentaria en Grupo Televisión y acciones sin voto. Fernando, quien administraba el dinero de su madre, estuvo de acuerdo en ampliar el plazo a un año. Una vez que el precio de las acciones de Televisa subiera lo suficiente, Emilio planeó vender las acciones sin voto para cubrir la deuda. Pero en el verano de 1998, las acciones sufrieron un nuevo embate, cayendo a la mitad por los efectos de la crisis rusa. No había manera de que los herederos hicieran el pago en noviembre de ese año.

A los Diez Barroso se les terminó la paciencia. Fernando dijo que ejercería sus garantías, por la vía legal si era necesario. Reclamaría el 21% y las otras acciones, y si con ello no se cubrían los \$320 millones de dólares —y en ese entonces parecía que no— reclamaría el yate *Eco*, las casas de don Emilio y todo

lo que fuera necesario. El equipo de Azcárraga Jean sabía que si eso sucedía, los bancos exigirían sus \$200 millones también. La sucesión estaría en bancarrota, y Emilio perdería el apoyo de su hermana Sandra y de Adriana Abascal, quienes todavía no veían nada del dinero de su herencia y se estaban poniendo nerviosas. Por otra parte, Televisa se vería arrastrada a una serie de demandas legales, su liderazgo sería puesto en tela de juicio en la prensa internacional, y podría reaparecer la amenaza de una adquisición hostil.

Como si todo ello no ejerciera una presión suficiente, las relaciones entre Emilio y Goldman, Sachs —el banco neoyorquino que había estado más cerca de los Azcárraga— se estaban deteriorando. Ese banco ya no estaba dispuesto a extender los plazos de la porción de la Deuda Alameda que tenía, lo que obligó a Emilio a buscar a un acreedor más.

Emilio obtuvo el respaldo de un banquero que había sido amigo cercano de su padre (posiblemente Roberto Hernández, de Banamex) para hablar con Fernando. Luego de semanas de negociación, Diez Barroso se calmó, pues se le hizo ver que si seguía adelante con su demanda, terminaría luchando no sólo con la cabeza de Televisa sino con los bancos acreedores. Corría el riesgo de terminar con menos de los \$320 millones, habría onerosos pagos por concepto de honorarios legales, y tardaría años salir del enredo. En octubre, Fernando aceptó el 21% de las acciones, que estarían en un fideicomiso sin derecho a voto, más las otras acciones. Esperaría a que el precio de las acciones subiera o a que apareciera un comprador, para vender y llevarse su efectivo.

Finalmente, en una operación realizada en dos partes a principios de 1999, quedó arreglado el embrollo casi en su totalidad. El 1 de febrero, Televisa anunció la reestructura de la deuda de \$ mil 270 millones de dólares del Grupo Televisión —incluyendo o la mayoría o el total de la Deuda Alameda— reduciéndola a \$533 millones. El 6 de mayo, Miguel Alemán padre y su hijo vendieron sus acciones en Televisa, casi 50 años después de que el primer Miguel Alemán, el ex presidente, hubiera concebido su plan para incursionar en la industria de la televisión. Ese día, con la reestructuración concluida, las acciones aumentaron 12% en Wall Street para cerrar a \$47.75 dólares, su precio más alto en cinco años.

Ambos anuncios fueron posibles en gran medida gracias al hombre que en 1994 había superado a Azcárraga Milmo como el más rico de Latinoamérica y que había mantenido ese estatus desde entonces: Carlos Slim. A través de su banco Inbursa, Slim efectivamente compró las acciones de los Diez Barroso, así como parte de las de Alemán (Burillo adquirió el resto), lo que le daba un 24% de acciones con voto. Sin embargo, Slim estaba dispuesto a renunciar a sus derechos de voto durante tres años, como condición para entrar. Su inversión fue meramente especulativa.

El resultado neto de los dos años de negociaciones que siguieron a la muerte de su padre dejó a Emilio Azcárraga Jean con una pesada deuda individual, tal

vez de \$500 millones de dólares. Pero ya tenía un control firme y no había amenazas serias de parientes inconformes. Su hermana Sandra y Adriana Abascal hicieron algo de ruido en la prensa acerca de que interpondrían sus propias demandas ya que habían visto muy poco de su herencia, pero no parecían tener bases sólidas para hacerlo. Las leyes mexicanas prohíben la distribución de una herencia en tanto no se hayan cubierto todos los adeudos, y para el otoño de 1999, la sucesión testamentaria todavía debía unos \$50 millones, con Emilio esperando que el precio de las acciones subiera un poco más antes de vender algunas para liquidarlos.

Burillo, otro que alguna vez fuera considerado como posible heredero, tampoco quedó muy conforme. Por una parte, a cambio de su apoyo dos años antes, Emilio lo había recontratado para dirigir las operaciones deportivas e internacionales. En mayo, cuando los Alemán salieron, Burillo había aumentado su participación de Grupo Televisión a 25%. Por otra parte, siempre había creído que Televisa era una cuestión familiar. No le gustaba la institucionalización iniciada por Guillermo Cañedo y ahora continuada por su primo. Al igual que su difunto tío, Burillo prefería el viejo estilo de hacer negocios, en el que los nuevos proyectos podían comenzar por un capricho. Sus esfuerzos de 1997 por acercarse a Emilio le habían reportado algunos beneficios personales, como una inversión de \$60 millones de dólares que Televisa realizó en su compañía de telefonía celular, Pegaso (una operación ampliamente criticada por los analistas). Pero no se integró al círculo más próximo de su primo y trabajó desde una oficina fuera de Televisa.

En el verano de 1999, Burillo expresó abiertamente su interés en adquirir las acciones que tenía Slim. Poco después, dejó saber a través de la prensa que no le gustaban los elementos más liberales de la programación de Televisa. Se habló de fricciones entre los dos primos. En octubre, el asunto se definió; aprovechándose de la ausencia de Emilio —quien estuvo fuera de México en un despedida de soltero— Burillo corrió a Alberto Ventosa, director general del diario *Ovaciones*. Azcárraga Jean, en turno, le quitó a su primo sus cargos ejecutivos. Sin embargo, Burillo se quedaba con su 25% de Televisión. Como sin duda conserva sus sueños de llegar a ser presidente, un futuro regreso de Burillo —propiciado, tal vez, por otra crisis de deuda— no se podría descalificar.

El legado

Azcárraga Jean, el tercer Emilio en la dinastía Azcárraga, comenzó su reinado con sendos grilletes en ambos tobillos. Por una parte, el presidente de 29 años había heredado uno de los conglomerados de medios menos eficiente del mundo. Por la otra, había heredado también las consecuencias de la obsesión familiar por la riqueza, con una deuda total de \$ mil 800 millones de dólares. En términos

de endeudamiento, Emilio Azcárraga Milmo murió siendo el hombre más pobre en México, a menos de cuatro años después de haber sido proclamado como el más acaudalado.

A pesar de que Azcárraga Milmo y Cañedo White habían empezado ya un programa para aumentar la eficiencia, Azcárraga Jean no tenía más alternativa que acelerar el recorte de personal. Sólo entonces Wall Street mejoraría la calificación de las acciones —promoviendo que el precio subiera y que sus acreedores reestructuraran sus deudas— y así pudiera solventar sus problemas financieros. Muchos en Televisa se quejaban de que la compañía no era la misma sin don Emilio, que había perdido su espíritu, que estaba haciendo a un lado la lealtad y eliminando los puestos del personal de mayor antigüedad. Culpaban al hijo, pero el programa de austeridad se debía al legado del padre.

Cuando Azcárraga Jean tomó las riendas de Televisa, el número de empleados andaba por unos 20 mil, cifra demasiado alta según los estándares internacionales. Estaba sobrecargada con 46 vicepresidentes, que disfrutaban de sueldos anuales de entre \$500 mil y \$1 millón de dólares. Incluso el médico personal de Azcárraga Milmo, el doctor Monroy, era parte de la nómina, con el rimbombante título de vicepresidente de ciencia y tecnología. También estaba el doctor Barbosa, que enseñaba a las amiguitas de don Emilio cómo utilizar los cubiertos correctamente. Televisa necesitaba a sus representantes de exportaciones, gente de seguridad, personal de banquetes y jardineros, pero ¿era realmente necesario tenerlos a todos como parte del personal, cobrando aguinaldos, servicio médico y otras prestaciones por el estilo? El nuevo patrón opinaba que no.

Azcárraga Jean inició tres planes para reestructurar y revitalizar a la compañía. En todos los casos fue su padre quien, en sus últimos años, había puesto en marcha el proceso, pero fue el hijo que aceleró el curso de los cambios. El joven Emilio emprendió una reestructuración financiera masiva, una reorganización total de la producción y la programación, así como la radical transformación de Televisa en términos de imagen corporativa y de ánimo entre los empleados.

En mayo de 1997, Azcárraga Jean anunció “Televisa 2000”. El plan tenía el objetivo de atraer la atención de analistas e inversionistas y se centraba en la promesa de aumentar los márgenes de utilidad recortando \$90 millones de dólares en costos en cada uno de los tres años siguientes. Wall Street desbordaba entusiasmo y las acciones de Televisa se dispararon 9% el día que se hizo el anuncio. Sin embargo, en las semanas siguientes la compañía pareció retractarse. No había querido decir tres recortes de \$90 millones sucesivos (logrando costos que en el año 2000 ascendería a \$270 millones menos que en 1997), sino una sola reducción de costos de \$90 millones que se programarían en los tres años siguientes. Aparentemente, como sucedía en tiempos de don Emilio, Televisa jugaba con las cifras, pero por lo pronto, Wall Street estaba preparado para conceder al nuevo presidente el beneficio de la duda.

El cambio fue abrupto y bastante notable. Se fueron eliminando progresivamente más contratos de exclusividad. Los tradicionales banquetes para los anunciantes, cuyas listas habían aumentado a 2 mil invitados, se redujeron de dos a uno al año, disminuyendo también el número de comensales. Los lujosos comedores de la calle Hamburgo fueron cerrados, al igual que el Centro Cultural/Arte Contemporáneo, privando a la capital de su más prestigiada galería. Se vendieron los jets Grumman al igual que los bienes raíces superfluos, y se desocuparon las oficinas de Fox Plaza en Los Ángeles. Los viáticos para los ejecutivos y los gastos de representación se iban a recortar en un 75%. Incluso las ostentosas tarjetas de presentación se cambiaron por otras de formato convencional. Sobre todo, Azcárraga Jean despidió empleados, incluyendo algo así como la cuarta parte de sus ejecutivos. Empero, esos recortes no fueron tan ásperos como en el tiempo de don Emilio. Muchos trabajadores fueron recontratados por honorarios; el personal de seguridad, por ejemplo, formó una empresa que fue contratada por Televisa. Nunca más se dijo al personal que jamás volverían a trabajar ahí si tomaban la liquidación a que tenían derecho.

Los mayores recortes afectaron a las nóminas más abultadas. Los doctores Monroy y Barbosa perdieron sus “becas”. Los asesores políticos, como Rafael Reséndiz y Manuel Alonso, fueron informados que sus servicios ya no eran necesarios. Se alentó a los jefes de exportaciones Pedro Font y José Crousillant a trabajar para Televisa de manera independiente; Font aceptó pero Crousillant decidió regresar a la cadena peruana que había comprado a don Emilio, América TV, que estaba arrasando con la competencia con sus novelas de Televisa. Los miembros de mayor permanencia en el equipo de don Emilio (incluyendo a los doce vicepresidentes que había congregado a su alrededor en los setenta, muchos en edad de retirarse) gradualmente fueron desapareciendo de la nómina. Alejandro Sada, Miguel Sabido, Jorge Kanahuati, Alejandro Quintero y Pablo García Sainz, todos se fueron marchando, como lo hizo eventualmente Miguel Alemán Velasco.

En suma, Televisa 2000 era, más que un programa de reducción de costos, un cambio de actitud corporativa. En relación con los vicepresidentes honorarios y en semirretiro que tenía don Emilio, Azcárraga Jean opinaba: “Las lealtades de mi padre no son mis lealtades”. Por lo que se refiere a otros empleados, la idea no era contratar a tanta gente como fuera posible, sino a tantos como fuera necesario para operar con eficiencia, permitiendo la expansión de la compañía a largo plazo. En comparación con su padre, Azcárraga Jean prestaba más atención a las utilidades que a la gente pero, dadas esas circunstancias, no tenía muchas alternativas.

En cuanto a los analistas, Televisa empezó a reunirse con ellos en salas de juntas de austeridad espartana, en vez de las suntuosas salas del consejo, como se hacía en el pasado. Finalmente Televisa comprendía que impresionaba más a

Wall Street con la austeridad que con la ostentación. Wall Street tenía otra razón para mostrarse confiado: Jaime Dávila.

El jefe de operaciones se dio a conocer entre los inversionistas un año antes, durante la IPO de Univisión, cuando Dávila era presidente de esa cadena. Con el reto de revertir la tendencia a la baja de los ratings de Televisa, Dávila enfrentaba una colosal tarea en virtud de la anarquía en las estrategias de programación y el pobre historial de liderazgo que había tenido San Ángel en los últimos años. El proceso era lento. La pérdida masiva de participación de audiencia que había comenzado a finales de 1995 fue contenida por Dávila en marzo de 1997, pero lograr que realmente comenzara a aumentar la audiencia, le tomó otros ocho o nueve meses de cerrado combate contra TV Azteca, durante los cuales esa última siguió produciendo éxitos novedosos, en particular la novela de corte feminista, *Mirada de mujer*, de Epigmenio Ibarra. Sólo algunos de los cambios iniciados por Dávila fueron revolucionarios; muchos significaban una vuelta a las prácticas del tiempo de Víctor Hugo O'Farrill. Pero sí eran numerosos y su impacto combinado resultaba impresionante.

Para empezar, Dávila se concentró en los ratings nacionales; los anunciantes no estaban interesados sólo en la capital. Puso mucha atención en el aspecto de estudio, consultando con un nuevo Instituto de Investigaciones Sociales fundado por la media hermana de Azcárraga Jean, Ariana, y Heriberto López Romo. Con información proporcionada por el instituto y la agencia Delphi/Ibope de Rubén Jara, afinó la barra de novelas del Canal 2 para que cada horario se adecuara a un tipo de audiencia en particular, que fuera aumentando en el transcurso de la noche: novelas infantiles a las 16:00 hrs., novelas para las madres a las 17:00 y luego un descanso con un programa de concurso a las 18:00; esto estaría seguido por una novela juvenil a las 19:00, una novela clásica para toda la familia a las 20:00 y, en el mejor horario, el de las 21:00, una novela para adultos. Siguiendo la costumbre de Univisión, eliminó la producción de las novelas de media hora pues las consideraba un esfuerzo inútil. Dávila no sólo alentó la competitividad, sino el diálogo entre los productores. Los animó a contratar a estrellas sudamericanas y cubanas, en parte para impulsar las exportaciones. Además se preocupó por la parte musical y contrató a los mejores cantantes, incluyendo a Enrique Iglesias, para interpretar los temas.

Dávila también se ocupó de los noticiarios. “Estamos gastando \$90 millones de dólares al año en noticias y ni siquiera lo hacemos bien. ECO es una mierda”, comentó a uno de sus colegas. Dávila quería cortar a ECO por considerarlo “radio por televisión” y por carecer de credibilidad. Félix Cortés, presidente de ECO, inició pláticas con la CBS buscando una fusión con el canal de noticias CBS TeleNoticias, con sede en Miami, pero los estadounidenses no querían ceder el control editorial mientras tuviera el nombre de CBS. Más adelante Cortés logró mejorar la calidad y recortar costos mediante una serie de convenios de recopilación de noticias con emisoras sudamericanas, pero por la primavera de 1999 el

mismo Cortés se encontraba sin empleo, después de 30 años de servicio, y Dávila seguía reduciendo el personal y el presupuesto de ECO por muchos meses más.

Dávila envió a varios productores a Univisión, en Miami, para que recibieran entrenamiento adicional. Además renovó la revista matutina *Hoy*, haciéndola más ágil y frívola, como *Despierta América* de Univisión. (Su conductor, Guillermo Ochoa, renunció como protesta.) Logró quitarle a TV Azteca a Juan José Origel y a la productora Carmen Armendáriz del programa *Ventaneando*, dándoles su propio foro para presentar las habladurías del mundo del espectáculo. También se robó a los productores Federico Wilkins y Alexis Núñez de Fuerza Informativa Azteca, que habían producido *Ciudad Desnuda* y *Hechos*, y los puso a trabajar en un noticiero nocturno que, en enero de 1998, finalmente pudo remplazar al moribundo *24 Horas*.

Un estudio interno, realizado poco después de la toma de posesión de Azcárraga Jean, había mostrado una correlación entre la percepción negativa del público hacia el PRI y hacia Televisa: ambos eran considerados arrogantes y corruptos. Una solución fue deshacerse de Zabudovsky. El nuevo producto, *El Noticiero* con Guillermo Ortega, trajo un rostro mexicano, un ritmo vigoroso y un aire de objetividad (aunque con menor rigor periodístico) al máximo noticiario de México. Una vez más siguiendo el esquema de Univisión, no debía haber notas de más de 90 segundos y tampoco se aceptaban invitados en el estudio. Las reglas no se cumplían al pie de la letra, y muchos pensaban que Ricardo Rocha habría puesto más creatividad como conductor. Sin embargo, los días de los discursos de diez minutos pronunciados por secretarios de gobierno y las entrevistas en el estudio con estrellas de novelas, estaban casi contados.

No todos los cambios podían atribuirse a Dávila. En 1996 Televisa había contratado los servicios de la decana de las novelistas en Latinoamérica, Delia Fiallo, se dice que por \$20 millones de dólares. Fiallo había estado escribiendo éxitos desde los años cincuenta y tenía pilas de guiones esperando ser refritos. Los primeros de ellos, *Te sigo amando* y *Esmeralda* se convirtieron en dos de los tres mayores éxitos de 1997. Otros refritos de Fiallo siguieron cosechando altos ratings.

Al mismo tiempo, empezó a sentirse la influencia de *Nada personal* y *Mirada de mujer*, del equipo Azteca/Argos. Al montar sus novelas entre lo tradicional —es decir, los melodramas al estilo Valentín Pimstein— y el estilo sofisticado y con contenido social de Epigmenio Ibarra, algunos productores de Televisa se dieron cuenta que podían mantener sus segmentos de audiencia tradicionales y captar a aquellos espectadores de clase media alta que habían sido recapturados por Azteca y Argos para la televisión. El truco estaba en incluir una dosis de realismo social y actuación más natural, sin ser demasiado vanguardistas, ya que era evidente que Ibarra estaba alejando al sector más conservador. *Mirada de mujer* fue un gran éxito en la ciudad de México, pero un fracaso en Monterrey, mientras que su *Tentaciones* (1998), que trataba de un sacerdote enamo-

rado, fue rechazada en todas partes y tuvo que ser cortada (impidiendo que su escaso público se enterara de que la novia del sacerdote era también su hermana). Como resultado, novelas como *Soñadoras* de Emilio Larrosa, que trataba de las drogas y la bulimia así como el romance, y *El privilegio de amar* de Carla Estrada alcanzaron ratings por arriba de los 40 puntos.

Raúl Velasco y Jacobo Zabludovsky, los “dos pilares de Televisa” de don Emilio, fueron hechos a un lado. Ambos habían tenido problemas de salud, pero en realidad la tendencia a la baja de sus ratings y de su reputación hicieron indispensable su remplazo, aunque en el caso de Jacobo, quien a diferencia de Raúl no se quejaba, Azcárraga Jean reconoció su lealtad y lo nombró consejero. El retiro de ambos fue seguido por el de otro veterano, el comediante Roberto Gómez Bolaños “Chespirito”. Para mediados de 1998, las únicas caras que seguían apareciendo en programas regulares de Televisa, 25 años después de haberse iniciado, eran el comediante para niños Xavier López “Chabelo”, casi en edad de retirarse, y la periodista Lolita Ayala. El Canal 2 seguía siendo “El Canal de las Estrellas”, pero ahora las estrellas pertenecían a una nueva generación.

Azcárraga Jean tenía en Dávila un confiable gurú de la programación, pero en su primer año como presidente careció de un equivalente en finanzas. En febrero de 1998, provocó sorpresa la contratación de Gilberto Perezalonso del Grupo Cifra, como principal ejecutivo financiero.

Era precisamente la maniobra que los inversionistas querían ver. Televisa 2000 no estaba cumpliendo con las expectativas: el recorte de los costos avanzaba muy lentamente y los gastos por liquidaciones y otros ascendían a \$110 millones de dólares, muy por arriba de los \$80 millones proyectados (y la suma alcanzaría eventualmente los \$200 millones). El programa necesitaba de un líder fuerte, alguien en quien Azcárraga Jean pudiera delegar la toma de decisiones difíciles e impopulares. Perezalonso, un nicaragüense astuto, con un sólido prestigio en las finanzas, era el hombre adecuado. Las acciones empezaron a subir nuevamente y en el mes de julio el *Wall Street Journal* dio a Azcárraga Jean su máximo galardón: un elogioso artículo en primera plana.

Pero el joven presidente no acababa de salir del atolladero. Dos semanas después de las alabanzas del *Journal*, los magros resultados del segundo trimestre provocaron el desplome de las acciones un 17% en un solo día. Luego vino la crisis rusa y los mercados emergentes de todo el mundo se tambalearon. Las acciones de Televisa siguieron cayendo, tocando fondo a menos de \$15 dólares, es decir, un tercio de su valor dos meses antes. El “efecto vodka” no podía ser evitado, pero lo que era igualmente alarmante para los inversionistas era que el éxito de Dávila en mejores ratings no se estaban traduciendo en ventas de comerciales.

El problema fue en gran parte el Plan Francés. Había funcionado adecuadamente cuando Televisa no tenía competencia y sus niveles de audiencia eran

estables. Pero en un año como 1998, cuando recuperaba aceleradamente los puntos de participación de audiencia que había perdido en favor de TV Azteca, el Plan Francés no permitía beneficios: los anunciantes habían comprometido la mayor parte de sus presupuestos el otoño anterior, creyendo que la participación de audiencia del 25-30% de TV Azteca se mantendría en 1998.

Poco después de contratar a Perezalonso, Azcárraga empleó a Alejandro Quintero Jr. como director de ventas. Hijo del jefe de la división de audio de don Emilio, Quintero tenía como su tarea principal rectificar el Plan Francés. Cuando Othón Velez lo diseñó, el Plan permitía a los anunciantes protegerse contra la inflación, y había permitido a Azcárraga Milmo contar con enormes sumas cada otoño para realizar sus inversiones. Esto se convirtió en una ventaja tan grande para Televisa que cuando bajaron los índices de inflación, el Plan sobrevivió como un mecanismo para captar recursos más que como una herramienta para la venta de comerciales. Empero, una vez que TV Azteca empezó a hacer las cosas bien en el otoño de 1995, el Plan mostró su rigidez y vulnerabilidad. Azteca estaba ofreciendo ratings garantizados y condiciones de pago flexibles. Quintero tenía que realizar dos cambios: persuadir a su equipo de ventas que para finales de octubre, sería más importante haber vendido mucho tiempo/aire que recoger mucho dinero adelantado, y convencer a los anunciantes de modificar su gasto; los clientes tendrían que pagar más por sus espacios, pero podrían diferir la mitad del pago hasta el año siguiente.

En su primera temporada, otoño de 1998, Quintero tuvo un éxito limitado. Sus esfuerzos para transformar el Plan Francés se vieron debilitados por la crisis rusa. Con el precio de sus acciones por los suelos, Televisa decidió que su prioridad era revitalizarlo aumentando drásticamente sus depósitos. Como Quintero estaba todavía consolidando su autoridad, no pudo evitar que algunos de sus gerentes ofrecieran elevados descuentos a los principales anunciantes. Televisa todavía ofrecía mucho tiempo/aire gratis.

Al entrar la temporada de 1999, Televisa decidió que el techo del 20% para los descuentos sería rígido, no habría más bonificación y la fecha límite del 31 de octubre (ignorado en 1998) sería estrictamente respetada. Sobre todo, se subirían las tarifas con la esperanza de alcanzar un 100% de aumento de ingresos por el año 2005. Esta meta se considera muy optimista por los analistas; si la alcanza, será un testimonio a la fortaleza de la nueva Televisa.

Mientras tanto, Perezalonso trabajaba enérgicamente con el recorte de gastos. Su agresivo esquema resultó en un adelgazamiento de la nómina del 25%, para quedar en 15 mil. Su recorte de gastos fue en parte responsable de la salida de los Alemán, que estaban muy contentos con sus abultadas cuentas de gastos y resintieron verlas reducidas. Para el otoño de 1999, Televisa había eliminado \$190 millones de dólares de gastos fijos, y sus márgenes de flujo de efectivo habían pasado de 15% al 25% prometido por Televisa 2000. Wall Street estaba feliz y todos los analistas tenían recomendaciones de “compra”.

El tercer cambio que instituyó Azcárraga Jean, junto con el mejoramiento de las finanzas y la programación, fue uno en el cual ejerció más influencia personal. Desde el principio el presidente buscó recrear la cultura corporativa de Televisa a su propia imagen, distinta de la de su padre: más abierta, menos arrogante, más democrática, menos feudal.

Revolucionar los desprestigiados noticiarios de Televisa fue sólo un paso. Otro problema clave del legado de Azcárraga Milmo fue que su estilo autocrático de liderazgo y maquiavelismo para dirigir la empresa habían impulsado a muchos de sus ejecutivos a hacerse los rudos, generalmente con más arrogancia y menos sutileza. El resultado inevitable fue el desánimo interno y, junto con el disgusto popular por el abierto priísmo de Televisa y sus prácticas monopólicas, había un descontento hacia la compañía entre el público.

Azcárraga Jean empezó con una conferencia interna el 25 de julio de 1997, donde declaró una nueva era. Su presentación, con duración de 90 minutos, fue transmitida desde el estudio más grande de Televisión a todas las instalaciones de Televisa en circuito cerrado. Habló sobre el Plan Televisa 2000, ratificó el nombramiento de los nuevos ejecutivos y motivó a sus empleados. Prometió “desterrar la prepotencia, el favoritismo y el miedo a la comunicación directa con los jefes, a partir de hoy”. De hecho, en varias ocasiones durante su discurso, reconoció la arrogancia endémica de los ejecutivos hacia sus subalternos.

Prometió escuchar lo que sus empleados tenían que decir y comenzó a hacerlo de inmediato respondiendo preguntas de su audiencia, tanto en el estudio como por teléfono. Siguió un torrente de preguntas que iban desde la competencia de TV Azteca hasta los comentarios tendenciosos de los comentaristas deportivos de Televisa. Algunas de las respuestas del nuevo jefe fueron buenas, otras no tanto. Luego vino el asunto que para muchos observadores era la principal preocupación.

“Hace tiempo Televisa se declaró priísta. ¿En este momento qué somos? ¿A quién le vamos?”, preguntó la presentadora Talina Fernández.

“Nosotros le vamos a México”, respondió de inmediato Azcárraga Jean. Al momento todos en el estudio estaban de pie aplaudiendo. El nuevo presidente pareció sorprendido por el impacto de su respuesta.

Esta conferencia fue sólo una de varias iniciativas tomadas por Azcárraga Jean para mejorar la imagen de Televisa. En conjunto, estas acciones recordaban los esfuerzos realizados por su padre a principios de los setenta para congraciarse con el presidente Echeverría, apoyando conferencias y programas educativos, entre otros. Ahora, sin embargo, era el público de lo que Televisa tenía que preocuparse.

Una vez más, Azcárraga Milmo había puesto las cosas en movimiento. Pocos meses antes de morir, aceptó una propuesta de su asistente Gastón Melo de patrocinar un evento para estudiantes, el sector más crítico de Televisa. Dicho evento se llamaría Espacio 97, ya que buscaba crear un espacio para el diálogo

entre la empresa y los jóvenes, con conferencias y exposiciones en las que ambas partes podrían llegar a conocerse mejor, así como librarse de prejuicios. Cuando el evento estuvo listo, en marzo, don Emilio estaba demasiado enfermo para asistir, así que su hijo se hizo cargo. Portando una gorra de béisbol, rápidamente se integró al ambiente del evento.

Espacio 97, en el que participaron muchos ejecutivos y productores, recibió amplia cobertura en la prensa, con comentarios positivos a pesar de la tendencia de los panelistas a esquivar las preguntas más difíciles. El evento se repetiría anualmente y daría pie a la publicación de dos tomos llamados *Apuntes para una historia de la televisión mexicana*, en el que intervinieron varios académicos de prestigio. La serie de Espacio dejaría a varios estudiantes insatisfechos, aunque como ejercicio de relaciones públicas pareció ser un éxito.

Ese año fue electoral. Se elegiría por primera vez al jefe de gobierno de la ciudad de México, quien siempre había sido designado por el presidente. Se esperaban cambios en la cobertura televisiva del proceso, ya que el nuevo presidente de Televisa se declaraba apolítico y más bien interesado en aumentar los ratings. Atrás quedaba la militancia priísta, por lo menos en apariencia.

Por ley, los medios electrónicos estaban obligados a ceder tiempos más equitativos a los representantes de los partidos. Sí hubo más tiempo, pero como en 1994, este tiempo incluía la difusión de conflictos políticos que involucraban a la oposición. No obstante, hubo avances en la cobertura y la apertura y pluralidad mostradas por las televisoras no se habían visto antes. Manuel Alonso, vicepresidente de noticias, y en gran medida responsable de balancear la cobertura por una simpatía personal con Cárdenas, aseguraba: “En este momento, Televisa juega un papel fundamental para que se consolide la democracia en México”. En una plana completa insertada en los principales periódicos, Televisa anunciaba que le daba “voz a su voto”. En el peculiar anuncio, la empresa informaba que habría un esfuerzo sin precedente de más de 2 mil empleados con transmisiones en vivo desde 47 ciudades y desde las principales oficinas electorales.

Promesas difíciles de creer, ya que durante la campaña, Televisa había mostrado que seguía prestando sus servicios al gobierno y en particular al presidente. En marzo de 1997, cuando la prensa publicó las declaraciones del panista Diego Fernández de Cevallos sobre una dudosa propiedad del presidente Zedillo en Punta Diamante, Acapulco, Zedillo se comunicó de inmediato a *24 Horas*. En entrevista “exclusiva” con Zabudovsky, el presidente aclaró que la propiedad la había adquirido a crédito y no como resultado de una fortuna personal. El conductor, como siempre, no cuestionó las respuestas del presidente y se limitó a darle minutos/aire. Un mes después, ante reclamos de la oposición por haber favorecido a los candidatos priístas asistiendo a un evento de partido, el presidente Zedillo apareció nuevamente en la pantalla del noticiero de Jacobo. Un discurso pregrabado de diez minutos de duración de Zedillo fue insertado en

24 Horas, al final del cual, Zabludovsky dijo a los televidentes: “Yo creo que el mensaje está claro”.

No obstante, el 6 de julio los dos Zabludovsky, Jacobo y Abraham, llamaron a la población a votar “por el partido de su elección”. Antes de que terminara el día, el candidato priísta al gobierno del D.F., Alfredo del Mazo, reconocía el triunfo de Cárdenas, y el presidente Zedillo, en mensaje nacional, alababa la victoria. Ambos eventos recibieron amplia cobertura en los otrora orwellianos noticieros de Televisa, conocidos por su propaganda anticardenista. Pese a las fallas y sesgos, esta cobertura televisiva había sido la primera en la historia en ofrecer imágenes reales de los candidatos de oposición, como actores políticos sensatos con agendas legítimas. Este cambio provocó, observaron algunos analistas, que algunos televidentes que no habían tenido una fuente de información independiente modificaran su preferencia electoral. Cárdenas le cobraba una a la televisión.

Una iniciativa de relaciones públicas aún más amplia, diseñada por el propio Azcárraga Jean, se anunció en septiembre. En cooperación con otros medios—incluso rivales como Multivisión—, Televisa organizó un teletón de 25 horas para diciembre, emulando los teletones chilenos organizados por Don Francisco, de Univisión, para recaudar fondos para los centros para niños discapacitados. El evento en sí mismo tuvo un éxito moderado. Las estrellas ofrecieron sus actuaciones sin cobrar, tanto en el estudio como en un concierto gigantesco en el Estadio Azteca y en otros eventos en Monterrey y Cancún. Muchos ejecutivos de Televisa, empezando por Azcárraga Jean, mostraron su generosidad, e incluso el presidente Zedillo participó. Se recolectaron unos \$200 millones de pesos.

Pero el día en que se publicaron los resultados, *Reforma* incluyó un reportaje en la misma página que colocó al teletón en cierta perspectiva: “Evidencian despilfarro de priístas en la Cámara”, se leía, y detallaba el mal uso de fondos públicos por parte del partido gobernante, que ascendía a \$430 millones de pesos. Azcárraga Jean estaba haciendo lo mejor que podía, pero el sistema político que don Emilio había contribuido a sostener arrojaba una ominosa sombra sobre los esfuerzos de su hijo.

Veinticinco años después de que un Emilio Azcárraga tomara oficialmente las riendas de la empresa más influyente de México, y al hacerlo, fuera visto con gran suspicacia, su hijo vivió una situación similar. En ambos casos, las dudas que en un principio se tuvieron sobre su capacidad se convirtieron en respeto por la calidad de su liderazgo.

Aquellos que conocieron a Azcárraga Jean en los años previos a su llegada a la dirección de Televisa a menudo se apartaban sin que les hubiera dejado mayor huella. Los analistas del mercado accionario, los proveedores de programas, los productores y los periodistas tenían muy poco qué decir acerca del joven. Algunos, seguramente comparándolo con su padre, a veces se expresaban con me-

nosprecio. Incluso sus aliados se resistían a elogiarlo: “Es un tipo normal”, solían decir.

Parece que Azcárraga Jean no brillaba porque su padre no se lo permitía. Don Emilio lo había nombrado vicepresidente de programación, pero le dio pocas responsabilidades. La situación difería considerablemente con la del Grupo Cisneros, de Venezuela. El amigo de don Emilio, Gustavo Cisneros, estaba preparando a su heredero aparente, su sobrino Carlos, de una manera mucho más inteligente. Gustavo dio a Carlos un importante proyecto propio, el establecimiento de una división de programación en Miami. Carlos se colocó a la altura de un líder, convirtiéndose en uno de los hombres claves en la TV de paga en América Latina. En contraste, Emilio Jr. nunca contó con una plataforma propia en la que pudiera desenvolverse, hasta que todo el peso de Televisa fue descargado sobre sus hombros.

No era una sorpresa que el jurado (o sea, Wall Street, la comunidad empresarial y la prensa) se mostrara indeciso en los primeros meses de su gestión. Azcárraga Jean concedió una entrevista prematura a *Proceso* en la que sus opiniones carecían de confianza y convicción. Hizo promesas que no cumpliría, desde su compromiso de recortar gastos, cuyas condiciones fueron rápidamente redefinidas, hasta sus afirmaciones de que conservaría el Centro Cultural/Arte Contemporáneo, que cerró un año después. Invitado como orador en una conferencia en Nueva York, en noviembre de 1997, aburrió a la concurrencia internacional con un discurso que sonaba como si estuviera leyendo un informe anual.

Mes con mes Azcárraga Jean demostraba más confianza y control, pero seguía careciendo de la experiencia para impedir que sus ejecutivos cometieran errores y de la autoridad para respaldarlos en decisiones difíciles. Perezalonso debió advertir anticipadamente a los inversionistas que los resultados del segundo trimestre de 1998 iban a ser malos; las acciones habrían seguido cayendo, pero no en un alarmante 17%. El equipo de Quintero no debió permitir que se concedieran tantos descuentos a los anunciantes el otoño siguiente. A principios de 1999, Dávila no debió ceder a las exigencias de Thalía en el sentido de que su última novela tipo Cenicienta, *Rosalinda*, siguiera a la más sofisticada *El privilegio de amar* en el codiciado horario de las 21:00. En otro tiempo, El Tigre habría hablado con Thalía y la habría persuadido de aceptar un horario más temprano. El resultado de este error fue una caída estrepitosa en la audiencia del horario estelar.

El futuro

A casi tres años de la sucesión, los inversionistas, empresarios y periodistas daban a Azcárraga Jean una alta calificación. Si se le juzga por sus márgenes de utilidad, disminución de su deuda, una mejor actitud y ambiente entre los em-

pleados, y las perspectivas a mediano plazo, Televisa está en las mejores condiciones desde la IPO de 1991. A juzgar por la ausencia de pegotes con “Muerte a Televisa” en las defensas de los autos y de manifestaciones de protesta en las afueras de Televicentro, así como por la entusiasta respuesta del público a las ediciones de Espacio y los Teletones, Televisa es ahora una empresa menos denostada que en el pasado. Tal vez el nuevo presidente carecía del instinto y aura de líder que tanto distinguieron a su padre, pero ha sabido compensar recurriendo a la investigación y a ejecutivos capaces a quienes está dispuesto a escuchar.

El cambio, por supuesto, no ha concluido y quedan muchos pendientes. Incluso en 1999, los observadores siguen al acecho de noticias que revelen una tendencia a favorecer el PRI. Pero esto ha sido menos obvio que en el pasado, y los políticos del PAN y del PRD han sido entrevistados con frecuencia en los noticiarios y programas de Televisa. No obstante, se someterá a la prueba de fuego conforme se aproximen las elecciones del año 2000.

Un adelanto de la nueva aproximación de Televisa a los procesos electorales se vio en el programa semanal *Otro rollo*. Conducido por el comediante Adal Ramones, un joven desenfadado que habla a velocidad luz, el programa se convirtió durante algunas semanas del fin del verano y principios del otoño de 1999 en la principal plaza política. Por ella desfilaron como invitados la mayoría de los precandidatos y candidatos a la presidencia de la República. Apartado de las serias entrevistas de sus colegas en los noticieros, Ramones hizo que el precandidato priísta Roberto Madrazo hiciera un licuado con muchos huevos en el estudio, que su rival Manuel Bartlett confesara sobre las novias que había tenido en París mientras estudiaba leyes, y que el candidato panista, Vicente Fox, hiciera suertes de rodeo.

Para algunos críticos, se trataba de un acercamiento *light* a la política, para otros, marcaba la nueva tendencia “más democrática y plural” de Televisa. A principios de 1999, Azcárraga Jean había visitado los foros de los noticieros y pidió una cobertura equitativa. Sin embargo, la evidencia ha mostrado que aún se vive una inclinación hacia el candidato que ha sido identificado como el favorito del presidente Zedillo: Francisco Labastida Ochoa. Durante su campaña para lograr la candidatura por el PRI para la presidencia —la primera en la historia del partido— Labastida tuvo una cobertura preferente en la televisión, por encima de los otros tres contendientes. Es cierto que los cuatro candidatos recibieron amplia cobertura en Televisa, pero Madrazo, quien criticó duramente al gobierno y tuvo una campaña estridente con su eslogan de “Dale un Madrazo al dedazo”, fue tratado con menor respeto que Labastida, según detectaron varios, incluido José Carreño Carlón, director del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, quien fuera vocero del ex presidente Salinas. La inclinación de Televisa hacia el candidato Labastida se daba incluso fuera de las pantallas: a petición del gobernador de Veracruz y ex socio de

Televisa, Miguel Alemán, había ex empleados de Televisa asesorando a Labastida.

No obstante, Televisa pregonaba sus buenas intenciones rumbo al 2000. “Durante dos años el gran compromiso ha sido ser más balanceados y los partidos lo han notado”, dijo Alberto Ciurana, vicepresidente de programación a la agencia Reuters, días antes de la elección del candidato del PRI para competir por la presidencia. A lo que críticos como Florence Toussaint, columnista de *Proceso*, se mostraron incrédulos. Diría la crítica: “Un Tigre no puede volverse un gatito de la noche a la mañana”.

De igual manera, la agenda social de Televisa está todavía inconclusa. Era inevitable que Azcárraga Jean se ocupara en primer término de resolver el asunto de las deudas y corregir las deficiencias de su empresa; en este sentido, ha tenido aciertos admirables. Permitió que continuara la producción de *Plaza Sésamo* incluso luego de haber perdido a su principal patrocinador y de empezar a perder dinero. Permitió que Rosy Ocampo produjera una novela infantil con un sentido social, *El diario de Daniela*, que llamó la atención sobre el abuso contra los niños y les mostró cómo buscar ayuda. La novela tuvo índices de audiencia altos y produjo un exitoso álbum, por lo que el jefe dio luz verde a una segunda producción de Ocampo, *Amigos por siempre*, que incorporaría cuestiones como la igualdad entre los sexos.

Pero la mayoría de los productores siguen obsesionados sólo con los ratings. Hasta ahora no hay mucha evidencia de que Azcárraga Jean haya definido el papel social de Televisa, más allá de cuestiones básicas, como la autocensura del sexo y la promoción de los valores familiares. Aunque reconoce la importancia del papel que la televisión puede desempeñar en la educación, no ha dedicado mucho tiempo a ese tipo de programación. Se dice que su hermana Ariana tiene un concepto más claro de la misión social pero no es, por ahora, un elemento de peso en la toma de decisiones.

Las prácticas monopólicas continúan, aunque en menor medida que antes. Muchas estrellas que estaban en la lista negra han vuelto a Televisa. Las de TV Azteca han empezado a aparecer en las páginas de las revistas de Televisa. Los grupos y cantantes ahora pueden aparecer ante las cámaras de Azteca sin incurrir en el veto, con la condición de que no se presenten en su programa *Domingo Azteca*.

Por lo que respecta a los negocios, mucho del éxito que recientemente ha tenido Televisa puede atribuirse a Dávila y Perezalonso. Si alguno de ellos se marchara, los inversionistas podrían tener una opinión muy distinta de la empresa. Dávila, sus amigos dicen, sigue en Televisa principalmente por lealtad a don Emilio; su sueldo y bonos en Univisión lo hicieron multimillonario y su familia sigue viviendo en Connecticut, a donde viaja casi cada fin de semana. En algunos años, es muy posible que quiera dejar las riendas de la programación y la producción, cosa que pondría en prueba a Azcárraga Jean y su equipo. Se cree

que Perezalonso, aunque sea menos crucial para Televisa que Dávila, tiene ambiciones políticas en su natal Nicaragua.

Lo que más necesita Televisa es un negociante confiable, alguien con la visión y el encanto de don Emilio o el don de persuasión de Guillermo Cañedo White, quien pueda forjar las alianzas estratégicas para un desarrollo a largo plazo. El ejecutivo con más experiencia internacional era Alejandro Burillo, quien ayudó a crear la cadena de filiales en Sudamérica, pero ya no labora para la empresa.

En los primeros dos años y medio de gestión de Azcárraga Jean, Televisa prácticamente no se comprometió con proyectos nuevos. En general, como sucedió con ciertos canales de paga y su servicio de DTH en España, se retractó. La firma empezó a buscar un socio para su división disquera en 1995, para apoyar la distribución en el extranjero; pero cuatro años más tarde seguía buscando.

En cuanto al Internet, Televisa se ubica atrás de sus rivales latinoamericanos, Globo de Brasil (que tiene como socio al Microsoft de Bill Gates), Cisneros de Venezuela (socio latinoamericano de America Online) y Clarín de Argentina (operador del segundo servicio de conexión de su país). No obstante, Azcárraga Jean se declara “fanático de Internet” y el hecho de que Televisa siga siendo el productor de programas más prolífico del mundo y de que tenga una estrecha relación con Telmex, le da un enorme potencial de ingresos por Internet.

Conforme los medios experimentan un acelerado proceso de globalización, con Rupert Murdoch, Ted Turner y los jefes de los estudios hollywoodenses en la delantera, los analistas se preguntan si Televisa cuenta con una estrategia de desarrollo integrado, una especie de plan quinquenal, que involucre a todos sus negocios y que proyecte exactamente en dónde puede crecer. En ausencia de dicha estrategia, las perspectivas de Televisa siguen atadas a los vaivenes de la economía mexicana.

En 1998 Clarín superó a Televisa como la empresa de medios más grande de habla hispana. Sus ingresos crecieron considerablemente a \$2 mil 200 millones de dólares, muy por encima de los \$ mil 700 millones generados por Televisa. Mientras tanto, Globo cerró con cerca de \$5 mil millones. Televisa no sólo está rezagada en el grupo de gigantes latinoamericanos, sino que tampoco ha logrado incrementar en forma significativa la proporción de sus ingresos en moneda extranjera. DTH, la última gran apuesta internacional de Azcárraga Milmo, representará sólo el 10%-12% de los ingresos en el año 2000, pero casi todo en pesos; Televisa obtiene muy poco de Sky en Sudamérica, quiere retirar su participación española y su proyecto de televisión hispana en Estados Unidos, bloqueado por Univisión, ha quedado en suspenso. Los ingresos en dólares son de poco más del 20% del total —ninguna mejora desde 1995— lo que apenas cubre sus gastos en dólares. Esto podría colocar a Televisa en una posición poco cómoda si llega a haber otra devaluación.

Éstos son los retos que enfrenta Azcárraga Jean. Lo que el nuevo presidente sí tiene es un estilo de liderazgo que promete para el futuro. Su padre, unos 20 años atrás, había establecido una hermandad de ejecutivos, “los doce vicepresidentes”, unida por la jactancia, el machismo y las reuniones semanales en el quinto piso de Televisión. Azcárraga Jean ha decidido forjar una nueva hermandad propia. Pero mientras que los hombres de su padre eran doce discípulos, el joven Azcárraga ha alentado a sus hombres a considerarse como un equipo del cual a él le toca ser el capitán. Según Azcárraga Jean, él ha dicho a sus colegas: “Avísame cuando se me esté subiendo. No dejen que me vuelva prepotente y autoritario”.

Dos compañeros de escuela de Emilio, Bernardo Gómez y Pepe Bastón, ocupan el círculo más próximo, junto con su abogado Alfonso de Angoitia. Gómez supervisa los noticiarios y es jefe de personal, Bastón es el número 2 en programación y De Angoitia, el cerebro del círculo, supervisa la planeación estratégica. Todos tienen 30 recién cumplidos.

Jaimé Dávila, de 50 años, es un miembro honorario de ese círculo y entrena a Bastón para que tome su lugar como jefe de programación. Otros en el equipo de dirección incluyen a Gilberto Perezalonso, jefe de finanzas; Alejandro Quintero Jr., jefe de ventas; Alberto Ciurana, vicepresidente de programación; Jorge Eduardo Murguía, director de los estudios San Ángel; Ricardo Pérez Teuffer, quien maneja deportes y eventos especiales; Jorge Álvarez, quien lidera los negocios de TV de pago; y Xavier von Bertrab, encargado de relaciones con inversionistas y, por estar casado con Carla Azcárraga, cuñado de su jefe. Otro ejecutivo clave, quizá injustamente marginado del equipo principal por ser mujer, es Ariana Azcárraga, vicepresidente de investigaciones. Muchos dicen que Ariana, brillante y agresiva, es la que más se parece a don Emilio de todos sus hijos.

Debido al estilo de mando de Emilio Azcárraga Jean, tan distinto del de su padre, puede esperarse que la Televisa del futuro sea menos arrogante, menos dada a los feudos individuales manejados por tiranos, más cuidadosa del ánimo de los empleados. Como resultado, una empresa más competitiva y menos pagada de sí misma debe surgir.

“El evento más importante y esperado del año”, según las crónicas de sociales de los diarios capitalinos, sucedió el 22 de octubre de 1999. Un edificio del siglo XVII, el ex convento de Nuestra Señora de la Merced de Redención de Cautivos, fue el marco elegido para que más de mil invitados presenciaran la ceremonia civil entre Emilio Azcárraga Jean y su prometida, la corredora de arte Alejandra de Cima Aldrete.

Los testigos de Emilio fueron sus amigos y empleados más queridos: Bernardo Gómez, José Bastón, Alfonso de Angoitia, Jacobo Zabludovsky y Jaime Dávila. Los de ella, que lucía un elegante y sencillo vestido blanco, familiares y

amigos. Y así, al ritmo de Raúl Di Blassio al piano, y luego Elvis Crespo y Celia Cruz, brindaron todos los parientes, ejecutivos, y la constelación entera del Canal de las Estrellas.

Pero no sólo familiares y empleados se encontraron entre los asistentes. Secretarios de Estado, como el de Hacienda, José Ángel Gurría, o el de Educación, Miguel Limón Rojas, estuvieron presentes, así como el embajador estadounidense Jeffrey Davidow. Incluso los propios rivales de Azcárraga Jean, Ricardo Salinas Pliego de TV Azteca y Adrián Vargas de Multivisión, asistieron. También estuvieron el ex candidato panista Diego Fernández de Cevallos, su sucesor Vicente Fox, el controvertido perredista Porfirio Muñoz Ledo y el precandidato priísta a la presidencia de la República, Francisco Labastida. Entre los políticos importantes de la lista de invitados, sólo Cuauhtémoc Cárdenas, criticado severamente en los noticieros de Televisa por su desempeño como regente de la capital, y Roberto Madrazo, el precandidato priísta menos favorecido por los mismos noticieros, rehusaron asistir.

Casi 50 años antes, en el primer matrimonio civil de otro Emilio Azcárraga, asistieron el presidente de la República Miguel Alemán y el secretario de Hacienda Ramón Beteta, entre los testigos, además de la crema y nata de la sociedad mexicana. Al parecer, el poder de convocatoria de la dinastía de los Azcárraga sigue vigente.

Epílogo. Las huellas del Tigre

Televisa ha sido descrita frecuentemente como un pulpo que con sus tentáculos abarca todo lo que puede: televisión, radio, deportes, TV de paga, revistas, arte, etc. O, como su antiguo dueño, Emilio Azcárraga Milmo, como un tigre que ataca con rapidez y aterroriza a criaturas más pequeñas con sus zarpazos para obtener la supremacía. Sin embargo, más que nada, Televisa se ha comportado como un elefante, una enorme bestia que se desplaza hacia donde su voraz apetito la lleve, arrollando todo lo que encuentre a su paso. Como tal, la bestia representa la naturaleza de toda empresa capitalista: ni buena ni mala de manera innata, sólo resuelta en alimentarse y crecer. Por el bien de cualquier sociedad justa, una bestia así debe ser domada y guiada, y ésa es, en gran parte, una responsabilidad del gobierno.

En este deber, el desempeño del gobierno mexicano ha fracasado en gran proporción. Algunos presidentes anteriores han hecho esfuerzos, promoviendo las leyes y reglamentos aprobadas en 1960, 1969 y 1972, así como haciendo presión tras bambalinas durante las temporadas electorales a partir de 1994. Pero aún queda mucho por hacer. Si tuviera la voluntad, el Estado podría seguir regulando a Televisa para que sus tendencias negativas, tales como prácticas monopólicas y favoritismos políticos, sean mínimas. Asimismo, el Estado podría regular a Televisa para que estimule su potencial positivo, como transmisor de información veraz, y como medio no sólo de entretenimiento, sino también educativo.

Pero la responsabilidad de guiar al elefante es compartida. Tanto el público como el gobierno deben tener voz y voto, y hasta cierto punto, el pueblo recibe la televisión que merece. Es probable que éste no sea tanto el caso de México, un país que todavía no disfruta de una democracia completa y donde las tradiciones de participación civil y cabildeo no están tan arraigadas como en otras partes del mundo. Pero, en los años noventa, los mexicanos exigieron cambios políticos, y como resultado, al finalizar la década, el país contaba con una Cámara de Diputados en la cual el PRI había perdido la mayoría, una capital gobernada por un

partido de oposición, un candidato presidencial del PRI elegido (no destapado), un Instituto Federal Electoral (IFE) bien fundado y respetado, y una conciencia generalizada de la necesidad de sostener elecciones limpias.

De igual manera, los mexicanos tienen el derecho de exigir un cambio en el área de televisión. Pueden expresar esas exigencias a sus diputados y senadores, pueden formar organismos civiles de presión, pueden entablar diálogos con los ejecutivos y empleados de Televisa, cuyo nuevo presidente ha expresado y demostrado su disponibilidad a escuchar. Los mexicanos pueden incluso cambiar de canal. Todo es cuestión de voluntad.

“Caímos en el facilismo. Perdimos como críticos la posibilidad de hacer un análisis más de fondo... pensábamos que el libro *El Capital* de Marx nos daría la capacidad de análisis. ¡Qué era eso! Fueron tiempos del blanco y negro. Entonces Televisa era mala”, admitió la investigadora Fátima Fernández Chistlieb a la revista *Telemundo* en 1998.

Entre todas las citas que se encuentran entrelazadas en *El Quinto Poder*, el seminal estudio sobre Televisa de Raúl Trejo Delarbre, sobresale una. “Sí, eso es opio, pero es buen opio”, dijo, según reportes, Miguel Alemán Velasco en 1973, con respecto a las telenovelas de la empresa. El comentario parece sintetizar el papel social que desempeñó Televisa bajo el reinado de Emilio Azcárraga Milmo, denunciando una arrogancia elitista y paternalista hacia el público y evocando la avalancha de críticas que siempre se han hecho sobre su programación.

Pero implícita en esa frase está la noción de que los hombres y mujeres de América Latina, en su mayoría mal remunerados, tienden a trabajar largas jornadas en empleos poco estimulantes y físicamente agobiantes. Por lo tanto exigen que sus televisores les ofrezcan música, comedia, temas fantasiosos y melodrama. Televisa sí cumplía con estas exigencias.

En general, el papel de Televisa como proveedor de entretenimiento ha sido injustamente desdeñado. En su afán por condenar a Televisa por la banalidad del contenido de gran parte de su programación, los críticos de la compañía —a menudo gente de clase media o con títulos universitarios— han tendido a ignorar el hecho de que el entretenimiento puro, aquel que carece de valores didácticos o culturales es, sin embargo, muy valioso para aquellos televidentes cuyas rutinas diarias, presupuestos y opciones de diversión son muy diferentes a las suyas.

Además, como lo señaló Fernández Christlieb, ya no se puede descartar a Televisa con simple retórica marxista. Ese lenguaje ya no tiene tanto peso ni influencia. Tampoco se puede reducir el impacto de su programación, pasada o actual, a una conclusión fácil. Hoy en día, los efectos de la televisión son considerados por la mayoría de los teólogos de la comunicación como algo más complejo y difícil de interpretar de lo que se consideraba en las décadas de los setenta y ochenta. Asimismo, la misma Televisa está cambiando.

De hecho, la programación de Televisa nunca fue tan uniforme como sus críticos pensaban que era (y pocos de ellos tenían la paciencia de ver una novela completa). El criticismo común de que todas las novelas de Televisa se trataban de sirvientas que se enamoraban de príncipes azules refleja un aspecto común del género, pero ni siquiera la mitad de las historias aprobadas por Azcárraga. Las novelas educativas de Miguel Sabido, de 1975-1982, son un ejemplo sobresaliente, y una vez que terminó el ciclo, se continuó percibiendo una conciencia social en las novelas de los productores más comerciales. Tal es el caso de *Amor de nadie* (1990), de Carla Estrada, la cual presentaba a un matrimonio tratando de lidiar con el SIDA e intentó desmentir algunos de los mitos relacionados con dicha enfermedad. O la novela de Valentín Pimstein *Carrusel de las Américas* (1992), que procuró impartir lecciones a niños sobre la historia y cultura de una forma entretenida.

También se debe considerar como parte del legado de programación de Azcárraga el impacto internacional que provocó el trabajo de Sabido, ya que las mismas novelas y los estudios sobre el impacto que causaron fueron fundados por Televisa. En 1977 Sabido fue visitado por David Poindexter, jefe de Population Communications International de Nueva York y un promotor veterano en utilizar el entretenimiento con fines sociales. Poindexter se convirtió en el impulsor principal de su proyecto, alentando el uso de sus métodos en países como Kenya, Egipto y la India.

De hecho, el prestigio internacional significaba mucho para Azcárraga, quien se enorgullecía de que sus novelas fueran productos de exportación. Pero éstas usualmente eran programadas en horarios estelares y tenían éxito en países donde los niveles educativos son relativamente bajos. Sus novelas tuvieron escasa aceptación en mercados como Francia, Alemania, Japón, Canadá, Australia, Gran Bretaña y, excepto por la población hispana, Estados Unidos. Estas tendencias son sólo un ejemplo de cómo los programas producidos en la época de Azcárraga Milmo reflejaban un modo paternalista de hacer televisión, con un tono condescendiente hacia el espectador que se podía ver, de la manera más obvia, en las historias tipo Cenicienta de Pimstein.

Pese a los mejores esfuerzos de Sabido, Víctor Hugo O'Farrill y otros que trataron de elevar el papel social y la calidad artística de la televisión mexicana, el balance de la programación de Televisa no resulta favorable para Azcárraga. Tal vez no se califique exactamente como opio, pero sin duda se le puede juzgar por haber perpetuado las divisiones dentro de la sociedad mexicana.

Varias tendencias destacan, y la división entre los sexos es la más evidente. En las novelas, las mujeres tenían que soportar todo tipo de sufrimientos si se desviaban del camino de la inocencia sexual, mientras que los hombres eran perdonados con una simple confesión. Las villanas parecían mucho más villanescas gracias al exceso de maquillaje, los escotes generosos y las minifaldas apretadas. Este código de vestimenta, basado en la idea de que "el sexo

vende”, fue utilizado para muchas intérpretes femeninas en *Siempre en Domingo*. Raúl Velasco solía decir que no presentaba grupos de rock porque el rock no era para la familia, pero desde la década de los ochenta, no tuvo objeción alguna en entretener a las familias de América Latina exhibiendo un creciente número de mujeres con bustos operados y difícilmente contenidos en bikinis y con hot pants varias tallas más pequeñas de lo adecuado.

La división entre clases sociales era otra constante. Las Cenicientas sólo podían avanzar en la escala social al casarse con gente de dinero, y al lograrlo, se convertían inevitable pero gradualmente en mujeres de refinamiento. Los hombres de clases humildes jamás podían lograr tal transición; pero aquellos que se comportaban bien y mostraban respeto hacia su patrón (el padre del príncipe azul) eran representados como personas con una vida satisfactoria. Para Azcárraga, los burgueses constituían un círculo elitista que no debería ser contaminado por las masas. También perpetuó la división de clases de una manera indirecta, por su estilo condescendiente de programación. Aunque su sentido de responsabilidad social oscilaba, en general prefería programar “dos canales para blancos y dos para negros”, en vez de elevar el contenido artístico y educativo de lo que producía para el grueso de su auditorio.

Más aún, puede argumentarse que el modelo narrativo utilizado por los productores de las novelas en sí mismo iba en detrimento de la audiencia. Como la palabra escrita o la música, la televisión tiene su propio lenguaje, como Azcárraga a veces decía. Lo que no admitía es que este lenguaje tiene el poder para educar a los televidentes al motivarlos a utilizar sus mentes. Una serie de imágenes o escenas puede educar, si los espectadores son obligados a interpretar las conexiones entre ellas. Pero pocas novelas de Televisa motivaban (o motivan) a hacer esas conexiones. Al contrario, la mayoría estaban grabadas de tal manera en que todo resultara perfectamente claro, y así mostraban un estilo narrativo parecido al de programas infantiles. Ejemplo de ello son las repetidas tomas de ubicación y los códigos de color del vestuario en las novelas de Pimstein y sus imitadores. De igual manera, el lenguaje televisivo tiene la capacidad de expresar puntos de vista contrastantes y cuestiones complejas, y de alentar a los televidentes a que piensen sobre tales asuntos. Pero las novelas de Televisa eran típicamente historias del bien contra el mal, con personajes acartonados y otra vez parecidos a los de los programas infantiles. Al alimentar a sus televidentes con este tipo de dieta diaria, Azcárraga desperdició la oportunidad de ayudarles a desarrollar sus facultades de crítica y análisis.

Es de esperar que el nuevo Televisa, bajo Emilio Azcárraga Jean, desarrolle una nueva filosofía de contenido, con una actitud menos condescendiente hacia sus televidentes y con una mayor conciencia social. Esta filosofía requiere una aproximación más refinada en el desarrollo de programas, prestando más atención a nuevos géneros, desde documentales y miniseries (las cuales a menudo son vehículos más eficientes para transmitir mensajes sociales que las novelas)

hasta series de comedia y talkshows (en donde *Otro rollo* de Adal Ramones es una propuesta interesante). También se requiere de una mayor inversión en guionistas, especialmente para comedia, así como una actitud de trabajo en equipo para el desarrollo de programas en general. La participación de más compañías independientes también ayudaría a elevar los niveles de calidad. La productora Argos de Epigmenio Ibarra es un paso alentador, pero esa empresa todavía depende mucho de TV Azteca.

Sobre todo, una nueva filosofía de contenido requiere un nuevo código de ética. El de Azcárraga Milmo, al igual que el de Azcárraga Vidaurreta, tenía como inicio la promoción de la “superación personal”, pero El Tigre creía que cumplía con ese principio produciendo novelas tipo *Cenicienta*. Los mexicanos del siglo XXI están listos para algo más.

“Juzgando por el número de mujeres rubias que presentan los programas, uno podría fácilmente concluir que fueron los suecos, y no los españoles, los que colonizaron México”, escribió recientemente el escritor de viajes inglés Chris Taylor.

De todas las divisiones sociales exacerbadas por la Televisa de Azcárraga Milmo, tal vez la más preocupante era la racial. Azcárraga titubeó en adquirir la serie estadounidense *Miami Vice* para Canal 5, porque los villanos casi siempre eran hispanos, pero por lo visto era menos sensitivo a los estereotipos racistas en sus propias producciones. Sus novelas sistemáticamente abusaban de las distinciones raciales para cumplir propósitos dramáticos. En *Esmeralda*, historia tipo *Cenicienta* y uno de los éxitos de principios de 1997, la trama secundaria involucra a una muchacha rica que se enamora, ante el asco de su madre intrigante, de un ranchero mestizo. Al contrario que la pareja principal de la novela, su amor está condenado, pues ella es obligada por su madre a casarse con alguien de su clase, mientras él se recupera y encuentra la felicidad con una muchacha de familia modesta. La moraleja: las mujeres no deben mezclarse con hombres “por debajo” de su grupo racial. En un ejemplo todavía más descarado de racismo, uno de los villanos en *Esmeralda*, a cargo del trabajo sucio para el patrón de la casa, es un campesino sombrío y malencarado apodado “El Indio”.

Por supuesto, una característica más común era la exclusión casi total de mexicanos de tez oscura en los repartos de las novelas y otros programas de Azcárraga. Al menos desde su relanzamiento de *Operación Ja-Ja* en 1965, en donde estableció un precedente en programas de variedad al sustituir bailarinas morenas por güeras, Azcárraga Milmo contribuyó en desterrar a la mayoría mestiza mexicana de sus propias pantallas de televisión. Ese proceso continuó con el cambio de repertorio de *Siempre en Domingo* en el cual los mariachis de Jalisco tuvieron que dar paso a los adolescentes de Tecamachalco. Mientras tanto, en sus novelas, los papeles de sirvientas e indígenas eran interpretados por mujeres blancas

con trenzas. La política de marginación racial de Televisa alcanzó el colmo de insensibilidad en los noventa con la campaña promocional “Una estrella más del Canal de las Estrellas”. Esta serie de cápsulas, grabadas en los sitios arqueológicos más conocidos del país —orgullo del México indígena— eran estelarizadas por Eugenia Cauduro, una modelo niña bien de la ciudad de México, ataviada con escasa ropa como una indígena “Disneyesca”.

La necesidad de que la televisión mexicana refleje en forma más democrática y veraz el carácter racial de México no recae únicamente en Televisa o TV Azteca. También le corresponde a los anunciantes y las agencias de publicidad. Sin embargo, en este rubro, también los Azcárraga, Vidaurreta y Milmo, marcaron la pauta. Desde los cincuenta, los repartos de gente blanca de las novelas se veían reflejados en los comerciales. En lugar de ello, los televidentes han sido bombardeados con modelos españoles bebiendo Bacardí, holandeses posando como boticarios e inglesas pretendiendo ser “totalmente Palacio”.

En años recientes, algunas firmas privadas han considerado apropiado retratar a consumidores cotidianos en sus comerciales. Telmex es una de ellas, con anuncios que muestran a la compañía llevando servicios telefónicos a pueblos remotos. La productora de pan Bimbo es otro ejemplo: su campaña de mediados de los noventa, “Éste es mi país, ésta mi gente”, mostró a mexicanos de todas las clases y todos los oficios, trabajando y descansando. La campaña explotó el sentimiento nacionalista —con el mensaje de que los buenos mexicanos sólo compren pan Bimbo— pero, en reconocimiento a esta empresa, no hay intento alguno de disfrazar el hecho de que México es una nación mayoritariamente mestiza.

Los efectos del predominante racismo en la programación y publicidad fomentado por Azcárraga no son difíciles de percibir; desde la frecuencia con que las mujeres de todos los estratos sociales se tiñen el cabello rubio o rojizo, hasta la amplia venta de insertos de plástico Rulav para cambiar el aspecto redondeado de la nariz a uno más recto, así como la venta de pupilentes de Ópticas Devlyn para que los ojos oscuros parezcan ser claros. Ha llegado a tal punto la penetración de la idea de que uno tiene más posibilidades de éxito si se es güero, en algunos pueblos (por ejemplo, Tlaquepaque, Jalisco), las típicas muñecas de trapo oaxaqueñas, que tradicionalmente mostraban el cabello negro con moños multicolor, ahora se encuentran con trenzas rubias. Las artesanas dicen que se “se venden mejor”.

Al final de su vida, parecía que Azcárraga podía haber cambiado de opinión, al permitir un enfoque sobre el racismo en una drama. La última novela que aprobó llevó el prometedor título *El alma no tiene color*. Pero en vez de lidiar con el racismo cotidiano en México, el que se vive entre blancos y mestizos, la historia gira en torno a un mulata cuya abuela es interpretada por la cantante cubano-americana Celia Cruz. Ciertamente, el mensaje era que el prejuicio racial es malo, y el color de piel no refleja el carácter, pero la implicación de la

trama y el reparto fue que el racismo es básicamente un asunto extranjero. Puesto que negros y mulatos representan mucho menos del 1% de la población de México, en contraste con el 80% que es mestizo, el problema principal fue mantenido al margen.

La televisión tiene un potencial enorme de cuestionar los estereotipos raciales e integrar a los de tez más oscura a la cultura popular predominante. La experiencia de Estados Unidos ofrece un abanico de ejemplos, desde la miniserie histórica *Raíces* en los años setenta, cuya historia de esclavos liberados rompió records de audiencia, a *The Cosby Show* en los ochenta, una comedia sin precedentes en representar una familia negra de clase media alta.

Se ha dicho que Jaime Dávila, el gurú de programación de Azcárraga Jean, desdeña las “novelas didácticas”, y que su jefe tiende a concordar con él. Pero uno podría argumentar que cada novela es en cierta medida didáctica: un cuento tipo Cenicienta, por ejemplo, enseña que la riqueza llega a aquellos que son puros de corazón —si son, además, de piel blanca. Está todavía por verse si la nueva Televisa desea hacer algo congruente en cuanto a las divisiones racial, social y sexual que sus programas han perpetuado.

“Nuestra política con el intelectual es de puertas abiertas. Le decimos ven, no conoces el medio, pero aquí está, conócelo, domínalo, úsalo, utilízalo”, dijo Miguel Alemán Velasco en un encuentro con académicos en Salamanca, España, en 1980.

Durante años, sobre todo en los setenta, Televisa recibió todo tipo de munición por parte de un amplio grupo de intelectuales, por su paupérrima oferta cultural en la televisión. Varios de ellos incluso la denominaron “la caja idiota”. Sin embargo, el enorme deseo de Azcárraga de mezclarse con los círculos intelectuales tanto nacionales como mundiales, y sus consideraciones políticas para poder mantener su hegemonía en la televisión, modificaron su acercamiento a la “alta cultura” y la hicieron más flexible. Muy pocos de estos intelectuales comprendieron el alcance del medio y su potencial; aquellos que lo hicieron, siguieron las palabras de Alemán y las utilizaron. No hay mejor ejemplo que el del poeta Octavio Paz, quien no sólo tenía sus programas culturales y de entrevista en Televisa, sino era amigo personal de Azcárraga. O en su defecto, Enrique Krauze, quien ha logrado varias sinergias de su editorial con la televisora para hacer negocio difundiendo la cultura.

Pese a las críticas, Azcárraga hizo varias contribuciones a la difusión de la cultura del país entre las que destaca el apoyo a la creación y a la exhibición de arte en forma masiva, en donde fue pionero. A mediados de los setenta creó la Fundación Cultural Televisa, a través de la cual patrocinó a pintores y escultores mexicanos, se dedicó al rescate de documentos y archivos y apoyó la música clásica y los festivales culturales. En 1987, abrió el Centro Cultural/Arte Con-

temporáneo, el primer museo privado que hacía accesible el arte de élite a las masas, incluso un día a la semana la entrada era gratuita. Otros siguieron su ejemplo.

Unos años más tarde, montó la que ha sido considerada la más imponente exhibición de arte mexicano jamás vista en Estados Unidos: “México: 30 Siglos de Esplendor”. Inspirado en su vena nacionalista y con la esperanza de mostrar al mundo la grandeza de México echó a andar esta exhibición itinerante que logró una asistencia de más de un millón de visitantes. Como prácticamente todo lo que hizo El Tigre, la muestra generó controversia y sobre todo sospecha de si no se había utilizado el arte una vez más como instrumento de relaciones públicas. ¿De veras uno invierte \$2 millones de dólares en una campaña personal de relaciones públicas? Lo más probable es que se conjuntaran dos de sus pasiones: su amor al arte y su amor por México y en uno de sus conocidos impulsos decidiera deslumbrar.

Azcárraga también tuvo una relación peculiar con la Iglesia. Aunque fue educado en la religión católica, nunca fue practicante y, sin embargo, siempre la vio como una fuerza importante dentro de la red de poder del país. Cuando no existía una relación formal entre el Estado mexicano y la Iglesia católica, Azcárraga tendió varios puentes entre ellos. La transmisión de misas para los migrantes mexicanos en Estados Unidos; su intervención en la construcción de la Basílica de la Virgen de Guadalupe; el canto de “Las Mañanitas” a la Virgen cada 12 de diciembre; y las espectaculares coberturas de las visitas del Papa Juan Pablo II a México ejemplificaron cómo Azcárraga se las ingenió para dejar contentas a ambas partes. Por un lado, en cada ocasión hizo que el gobierno se viera bien ante un pueblo hambriento de esperanza tras ser aporreado por las crisis sexenales; por otro, apoyó a la Iglesia en la propagación masiva de su fe. En ambos casos, su disposición a servir de enlace le redituó con creces.

Si bien tenía una gran fe en la Virgen de Guadalupe, su fe no era religiosa sino nacionalista. Azcárraga entendió como pocos el poder de atracción que la Virgen ejerce sobre los mexicanos y se fascinó con el potencial de ésta como factor de unidad nacional. En ese valor depositó su admiración.

Daniel Moreno (*Reforma*): “Cuando Carlos Salinas decidió ponerse en huelga de hambre, *24 Horas* no pasó la nota. ¿Por qué?”

Jacobo Zabludovsky: “Habría que ver qué noticias había en ese momento, quizá otra tenía mayor relevancia”.

En México, no se puede hablar de noticias sin hablar de Televisa, y particularmente de Jacobo Zabludovsky. En los últimos 30 años, los noticieros de la empresa de Azcárraga y el veterano periodista —con su voz y sus gestos— determinaron lo que era noticia en el país. Con frecuencia, su selección no era necesariamente de importancia para el público, pero sí para el partido en el po-

der. Lo mismo se ignoraba a los candidatos de oposición durante la época de elecciones, que se daba la espalda a grandes temas nacionales como la huelga de obreros de la Volkswagen de Puebla a principios de los noventa, o la resistencia a la privatización de la industria petroquímica a mediados del sexenio del presidente Ernesto Zedillo.

Esta selectividad en la información usualmente no provenía de una orden gubernamental, sino más bien fue resultado de un continuo ejercicio de autocensura que se alimentó al interior de la empresa, de arriba abajo y viceversa. Perfecto. Era exactamente lo que el sistema necesitaba. Un vocero oficial, con cierta independencia, que apuntalara sus políticas y defendiera públicamente sus mensajes.

Siguiendo esta dinámica, Televisa ha sido un factor decisivo en el retraso de la llegada de la democracia a México. Al no ofrecer información veraz, completa, imparcial, los televidentes no podían tomar decisiones libres y objetivas sobre los distintos aspectos de la vida. Estaban, de alguna forma, determinados por los elementos que la televisión ofrecía y que eran, coincidentemente, favorables a los intereses de la empresa y del Estado.

El más acabado de estos noticieros, sin duda, fue *24 Horas*, que estuvo al aire 28 años, bajo la conducción de Zabłudovsky. Este controvertido periodista-icón de la televisión mexicana le puso rostro a la relación simbiótica que se desarrolló entre el gobierno priísta y Televisa. Un pincelazo más de ésta: en agosto de 1996, el presidente Zedillo estaba sentado en un antiguo sillón de madera en Palacio Nacional grabando una entrevista con Zabłudovsky cuando el periodista fue interrumpido. “Perdón pero no quiero entrar en todos esos detalles”, dijo el presidente. “Lo que es más, la pregunta que me hizo antes tampoco funcionó.”

“¡Ah!, está bien”, respondió Jacobo, quien ofreció editar la pregunta en la entrevista. ¿Alguien podría imaginar que el presidente Clinton ordenara a Tom Brokaw o a Jorge Ramos editar una pregunta incómoda de una entrevista? Ésa es la relación que ha prevalecido y que, al parecer, todavía prevalece en México.

Las sesgadas opiniones de Jacobo sobre la disidencia y lo diferente y sus genuflexas palabras hacia el poder y sus derivados lo convirtieron en el blanco preferido de la crítica. Televisa fue considerada una “Secretaría de Información” por su cercanía con el gobierno y Zabłudovsky un “Ministro sin Cartera”, por su influencia. En 1995, una encuesta conducida por *Reforma* reveló que siete de cada diez capitalinos pensaban que *24 Horas* había ejercido gran influencia en la vida del país. En los setenta y hasta mediados de los ochenta, en México no había más realidad que la que informaba Jacobo, quien gozaba de alta credibilidad por parte de la mayoría de la población —aparte de los intelectuales.

Los noticieros de Televisa lograron elevar su credibilidad con la sensible cobertura que hizo Jacobo del temblor de 1985, aunque a los pocos días bajó por haber seguido la línea oficial y abandonado el instinto periodístico, lo que ocu-

rría frecuentemente; cayó más con la parcial cobertura de las elecciones gubernamentales en Chihuahua; subió con la llegada de Miguel Alemán a la presidencia de la empresa y descendió de nuevo por la elección de Carlos Salinas como presidente en 1988 y de ahí siguió bajando con Chiapas, los asesinatos políticos (¿quién no recuerda a Jacobo exigiéndole al aire a Talina Fernández que entrara al quirófano a hablar con Diana Laura, esposa de Luis Donaldo Colosio, quien acababa de morir asesinado?), elecciones presidenciales, y la crisis económica después del desplome del peso en diciembre de 1994. Esta caída en la credibilidad, aunada a la aparición de *Hechos* en TV Azteca, y que por diferentes procesos, desde culturales hasta económicos, la sociedad esté cada vez menos subordinada al Estado y cada vez más consciente de que tiene derechos que deben respetarse, provocaron cambios importantes en Televisa que han generado esperanza en que haya una apertura en la política informativa:

—La transmisión de los 16 minutos del video de Aguas Blancas en marzo de 1996.

—El sacar del aire *24 Horas*. Antes, el programa de Jacobo tenía el dominio sobre la audiencia nocturna de noticieros. *El Noticiero* de Ortega está muy arriba de *Hechos* del 13, pero la diferencia es mucho menor comparada con los mejores días de *24 Horas*.

—La disposición desde arriba de permitir la invitación a candidatos de oposición a programas de televisión.

Ahora, si la Televisa de Azcárraga Jean de veras quiere comprometerse con el público, tendrá que dar más espacio a los documentales, programas de debate y noticieros informativos. Ningún medio tiene la ventaja de la inmediatez de la televisión, ninguno puede ser tan devastador como la imagen. El potencial democratizador de la televisión, sobre todo a través de sus noticieros aún está por verse. Sin embargo, mientras el sistema político continúe siendo autoritario, los medios, sobre todo los electrónicos, sentirán el peso de la mano presidencial en su cobertura noticiosa.

“Timbiriche echó a andar una avalancha de mercadotecnia, que también ha desembocado en unos proyectos horribles y que han sido un cáncer en la música de nuestro país.”

El que habla no es un crítico de rock sino Benny, miembro del mismo Timbiriche, en entrevista con *Eres*, en la víspera de los muy exitosos conciertos de reencuentro del grupo en diciembre de 1998. El cantante añadió que, sin embargo, “Timbiriche es uno de los precursores para que se oiga más música en español que en inglés en nuestro país”. Tiene razón en ambos casos. El grupo, de hecho, marcó una etapa importante en el pop en castellano, y también fue un modelo repetido hasta el cansancio. Como tal, Timbiriche fue la más pura representación del acercamiento de Televisa a la música. La bien intencionada insistencia de Azcárraga de

proteger la lengua española —de ahí que ningún mexicano cantara en inglés en *Siempre en Domingo*— fue seguido por una menos bien intencionada ola de pop desechable, en la que los cantantes sincronizaban su canto con repetitivas rutinas de baile. Por supuesto, Estados Unidos, Gran Bretaña, España, Argentina y Brasil han producido también suficiente pop desechable, pero lo que diferenció a México de estos países fue la polarización y la animosidad entre el pop y el rock que no beneficiaron a ninguno de los géneros.

Dado que la mayoría del pop de Televisa era repetitivo, muy publicitado y basado en melodías tan pegajosas como *jingles* publicitarios, los artistas inclinados hacia el rock —de por sí una corriente subterránea debido a la censura del gobierno— usualmente hacían lo que podían para distanciarse de ese mundo. A menudo, terminaban produciendo una música abrasiva, nada melodiosa y que generaba menor interés dentro y fuera de México que el “pedarroc” de Televisa. Exiliado de los medios masivos y de las compañías disqueras, el rock mexicano se atrofió, y fue tanta la antipatía durante los ochenta y principios de los noventa, que grupos como El Tri no habrían aparecido en Televisa aunque hubieran sido invitados.

También el Estado fue culpable de la atrofia de la música popular, a partir de la prohibición para transmitir rock en la radio después de Avándaro (hasta 1984) y celebrar conciertos de artistas extranjeros (hasta 1988, pero con plena libertad hasta 1990). Pero, gracias a Televisa, el rechazo del pop por parte de los rockeros en México fue más visceral y antagónico que en cualquier otro país. Así, con algunas excepciones —tales como el sonido melancólico de Caifanes y el “tropicpunk” de La Maldita Vecindad— el rock comercial y exportable brilló por su ausencia.

Sólo de manera gradual, los grupos de rock comenzaron a hacer que Televisa trabajara para ellos. Entre los de alto perfil, Maná fue el primero en cruzar el puente, tanto musical como publicitariamente, en 1991. Como era de esperarse, fueron tildados de “fresas” por haberlo hecho, lo que inicialmente desanimó a otros de intentar una posición intermedia entre el rock y el pop. Pero se había sentado el precedente. Cuando Televisa lanzó el canal de cable TeleHit en 1993, abrió un espacio en el que los rockeros podían aparecer en televisión sin tener que pararse junto a Raúl Velasco o compartir el escenario con Magneto. Después de un par de años, uno por uno, los grupos comenzaron a aprovechar, y esta experiencia, más la existencia de MTV Latino, animaron a las disqueras a invertir más tiempo y esfuerzo en el rock local. A fines de 1997, la aparición de la banda hip-hop Control Machete en la portada de *Eres* marcó otro paso hacia la reconciliación entre el rock y los medios masivos, que reafirmó la entrevista que El Tri concedió a TeleHit a principios de 1999.

Tal vez no esté lejano el momento en que la televisión mexicana pueda funcionar como la televisión en cualquier otro país. Un momento en que, de manera regular y activa, Televisa y TV Azteca promuevan artistas de rock que, como

Maná, se vean y suenen mexicanos, sean un éxito local, llenen estadios en el extranjero, y produzcan álbumes que todavía estén en los mostradores diez años después de su lanzamiento.

“Nosotros no tenemos ningún derecho para decir lo que es justo o no, nosotros somos empleados”, dijo Zague, goleador estrella del Club América, propiedad de Televisa, luego de que Emilio Diez Barroso despidiera al entrenador, Leo Beenhakker, en 1995.

¿Ha servido Televisa al futbol mexicano, o el futbol mexicano ha servido a Televisa? Valorar el legado deportivo de Azcárraga es una pregunta difícil. Las opiniones del futbol en México han sido ampliamente divididas entre los apologistas de Televisa (varios de los cuales, oficialmente o no, reciben dinero de Televisa) y los detractores de Televisa (varios motivados por una animosidad personal contra los miembros del primer grupo). Muy pocos comentaristas ocupan el territorio medio.

Lo que sí puede decirse con certeza es que el Estadio Azteca es uno de los regalos más importantes que Azcárraga hizo a México; el hecho de que lo usara para hacer dinero vía partidos televisados y la venta de boletos no minimiza el esplendor del diseño de Pedro Ramírez Vázquez, ni empaña el gozo de millones de fanáticos del futbol que se abarrotan en él cada año. Azcárraga también deleitó a cientos de miles de chilangos al financiar al Club América, transformándolo de un equipo inconsecuente en uno frecuentemente victorioso. Los fanáticos de las Chivas de Guadalajara serían menos apasionados si no existiera el “villano” del América con quien batirse en los clásicos. Argumentos similares pueden hacerse sobre las dos Copas Mundiales que Azcárraga, junto con Guillermo Cañedo, trajo a México. Además, de acuerdo con los requisitos de la FIFA, la celebración de la Copa México 70 provocó la construcción de estadios en Veracruz, Tampico y Puebla, y México 86 motivó mejoras en muchos más, así que gran parte de la infraestructura del futbol en México, se debe indirectamente a Azcárraga y a Cañedo.

Sin embargo, el objetivo principal de cualquier Mundial es impulsar la calidad del futbol en el país anfitrión, ya que parte de las ganancias son canalizadas a los clubes y escuelas de talento locales. El futbol en Estados Unidos, sobre todo a nivel de clubes, se benefició enormemente de USA 94; la preeminencia argentina como un gigante del futbol data exactamente de la fecha en que celebró la Copa en 1978. Pero después de México 70, el equipo nacional incluso falló en su clasificación al siguiente Mundial, perdiendo en la ruta contra Trinidad y Tobago, y desde México 86, el Tri ha seguido desilusionando a la afición, pese a su victoria en el torneo de 1999 de la no tan prestigiada Copa Confederaciones. Parte de la culpa recae en la invención de Cañedo de la Concacaf, que permitía a México pasar a casi todos los Mundiales sin la

experiencia endurecedora que otros países sobrepasan al enfrentar grandes rivales en etapas de clasificación.

Pero gran parte de la culpa se la lleva Azcárraga, quien se encontraba en una posición privilegiada para asegurar, o al menos animar, una distribución equitativa de la riqueza generada por el fútbol, y no se comportó a la altura. En 1989-1990, confrontado por Emilio Maurer, trató activamente de obstruir esa posibilidad. Su intenso control de las ganancias por este deporte, podría argumentarse, alimentó la avaricia de los dueños de otros clubes. Los clubes en México cobran a los niños para inscribirse en sus escuelas de entrenamiento, las cuales son gratis en muchos otros países, en donde la admisión depende de los méritos. Esta práctica, que data de los setenta, comenzó con el América. Como resultado, a varios chicos mexicanos con gran potencial futbolístico pero escasos recursos, se les ha negado la oportunidad de desarrollar su talento.

Además, en otros países de Europa y América Latina, una compañía no puede adueñarse de más de un equipo. Para detrimento de la competencia en la Primera División, la familia Azcárraga tiene tres. Han hecho enojar a la afición al cambiar jugadores de camiseta para llevar a cabo sus propósitos; ahí está el caso de Zague, que rebotó como pelota de tenis entre el América y el Atlante. Han irritado a directores técnicos al imponer a algunos jugadores y vetar a otros; ahí está el caso de Leo Beenhakker, quien habiendo dejado al América, dijo a la revista holandesa *Voetbal International* que las imposiciones de Diez Barroso le recordaban “los peores tiempos del totalitarismo”. También han hecho que los jugadores —como las estrellas de novelas— se vean a sí mismos como peones; he ahí la citada reacción de Zague a la salida de Beenhakker.

La reportada intención de Azcárraga Jean de vender el Club Necaxa, el cual ha sido obligado con frecuencia a entregar sus mejores jugadores al América, se debe a una reciente prohibición de FIFA a que las compañías tengan más de dos equipos. Pero uno debe preguntarse si es deseable para una televisora tener siquiera un equipo —y de esa manera ser tentados a utilizar su influencia dentro de las autoridades futbolísticas nacionales. Como recolectora y difusora de noticia, una televisora tiene varias opciones de influencia política sobre los presidentes de los clubes; corrupción y chantaje son casi inevitables. Entre mayor sea la distancia entre las televisoras (ambas, Televisa y TV Azteca) y el fútbol, será mejor para la salud y la reputación del deporte.

En abril de 1999, una comisión del gobierno británico negó a Rupert Murdoch, al principal accionista de un servicio de TV satelital de ese país, el derecho a comprar el Manchester United, el club más exitoso de Inglaterra, argumentando que la propiedad daría a Murdoch una ventaja injusta en las negociaciones de los derechos televisivos de la Primera Liga. El fallo establece un precedente digno de revisión en México, no sólo por parte de la Federación Mexicana de Fútbol, pero también por la Comisión Federal de Competencia.

“La empresa está con México, con el presidente de la República y con el PRI ... somos parte del sistema”, admitió Emilio Azcárraga Milmo, al arrancar la década de los noventa.

A diferencia de varios empresarios de las Grandes Ligas, Azcárraga nunca ocultó sus preferencias políticas. Que era priísta y que le gustaban las mujeres eran dos cosas que no se debían dudar, según aclaró a algunos reporteros durante la inauguración de “México: 30 Siglos de Esplendor” en Los Ángeles.

Su priísmo, sin embargo, no era de cepa ni de credencial. Políticamente jugó la carta que más convino a sus intereses como empresario: la del PRI. La historia de Telesistema y Televisa, que fue primero de su padre, luego suya y ahora de su hijo, ha sido paralela a la del partido gobernante. La XEW, piedra fundadora del Imperio Azcárraga, nació un año después del PRI y desde entonces, han estado cerca, muy cerca.

A partir de 1968 —una vez agotada la fórmula de convivencia independiente entre el Estado y la iniciativa privada que había prevalecido en el país desde los años cuarenta—, se fue tejiendo una nueva relación entre la empresa de los Azcárraga y el gobierno que, pese a las variaciones pendulares del populismo de Echeverría hasta el neoliberalismo de Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo, ha sido de beneficio mutuo. La historia común ha transcurrido salpicada de situaciones toma y daca: concesiones, protección de la competencia, compra de publicidad para la empresa y facilidades fiscales (en términos de plazos); cobertura noticiosa favorable, silencio en torno a conflictos sociales o críticas antigubernamentales a lo largo del país, para el gobierno.

Azcárraga, entonces, no fue un político empresario sino un empresario político. Defendía los principios de libre mercado y, mientras le convino, apoyó al PRI. Al mismo tiempo que se identificaba con el neoliberalismo económico, era conservador en sus valores e ideas políticas. Simplemente seguía su instinto de supervivencia en un sistema donde no estar del lado del PRI significaba estar en la línea enemiga. Como cuando el gobierno echeverrista amenazaba con nacionalizar la televisión y Azcárraga —vía Miguel Sabido— se sacó de la manga la Fórmula Mexicana de la televisión que consistía en lograr un esquema mixto, equilibrado entre televisión estatal y privada. A la larga, este esquema le compró décadas de control televisivo a Azcárraga, mientras que para el gobierno nunca funcionó.

Pese a los riesgos, prácticamente desde el principio Azcárraga decidió ser aliado oficial. Su empresa fue uno de los vehículos más eficientes para fortalecer el sistema unipartidista a través de su plataforma propagandística. Fue caldo de cultivo insuperable para actitudes políticas poco democráticas al presentar sólo una versión de los acontecimientos, una explicación sobre los problemas, siempre la oficial. Jugó un papel fundamental en la preservación del orden político al ofrecer válvulas de escape —empaquetadas en entretenimiento— necesarias para

que el México bronco se mantuviera dormido. Incluso fue citado diciendo que si los indígenas de la selva chiapaneca hubieran tenido televisión, no hubiera habido revuelta.

Fue su talento para tender puentes con el poder, lo que le permitió mantener su monopolio por años. Así, se codeaba con políticos de las más altas esferas, pero en el fondo los despreciaba. En ocasiones, los insultaba, en otras simplemente les recordaba que mientras él tenía un lugar, ellos estaban sólo de paso. Se convirtió en una de las pocas piezas en el tablero del sistema político mexicano con acceso directo al presidente. Azcárraga tuvo buenas relaciones con el gobierno conservador de Díaz Ordaz; malas con el populista Echeverría; buenas con López Portillo hasta que nacionalizó la banca; cordiales con De la Madrid; de luna de miel con Salinas al compartir los mismos principios; y de cierta distancia con Zedillo.

Azcárraga era tan cercano al poder que sirvió de enlace en uno de los momentos más álgidos de la política mexicana contemporánea. Pocos saben que cuando el ex presidente Salinas se enteró del arresto de su hermano Raúl en febrero de 1995, y amenazó con comenzar una huelga de hambre en protesta, Azcárraga fue mediador. Sentado en su oficina, El Tigre tenía a Salinas en una línea y a Zedillo en la otra tratando de establecer un puente de comunicación entre ellos. “No, Carlos, no puedes hacer esto”, dijo Azcárraga a Salinas. “Vas a hacer que México se vea, de veras, como un país del Tercer Mundo.”

En realidad, las relaciones fueron buenas mientras los lazos del gobierno con el sector privado fueron buenos. Su incondicionalidad, de hecho, resultó camaleónica, ya que en momentos clave su apoyo se acomodó según las circunstancias. Como cuando protestó airadamente por la nacionalización de la banca y dejó de hablarle al presidente López Portillo o cuando tras el error de diciembre de 1994 atribuyó la culpa de la crisis económica al gobierno. “México no tiene la culpa de la crisis económica que lo aqueja; son los políticos y las personas que han conducido al país los responsables de esta situación”, dijo durante un evento en el que se anunciaría la nueva programación de la XEW. De ahí su evolución de soldado del PRI a soldado del presidente; y si ahora viviera, seguramente habría moderado sus comentarios políticos, como lo ha hecho su hijo, Emilio Azcárraga Jean, al declararse “soldado de México”.

Tras décadas de impunidad, sin embargo, y pese a la reconsideración de posiciones, cada uno, gobierno y Televisa, han tenido que asumir el costo de su amasiato. En un fuego cruzado, Televisa ha recibido críticas de todos los rincones ideológicos respecto a su relación con el sistema político mexicano. Si uno presta oído a la izquierda, las voces advierten que Televisa ha recibido varios beneficios y concesiones del Estado, en una relación poco sana. Para ellas, la existencia misma de una TV comercial es una afrenta y significa una traición a la Revolución Mexicana. Una versión menos radical de este lado izquierdo

señala que Televisa es muy poderosa para ser nacionalizada y mantiene al Estado como rehén ante la amenaza de represalias por parte del sector privado en su conjunto. Si uno escucha a la derecha, las voces también reprueban la relación incestuosa con el PRI. A la derecha le parece que Televisa se ha vendido al Estado revolucionario. Pese a su naturaleza comercial, los conservadores creen que Televisa no es verdaderamente una empresa capitalista, sino otra forma de capitalismo de Estado mercantilista, ya que se desarrolló como un monopolio bajo las alas protectoras del Estado.

Los carnavales electorales en los que Televisa participaba para apoyar al PRI atizaban estas críticas. El charolazo de Azcárraga para la campaña presidencial de 1994, cuando ofreció apoyar al PRI con \$70 millones de dólares en retribución por lo que el sistema le había dado, sólo evidenció lo que los partidos de oposición habían denunciado desde años antes. Pero cuando diversos analistas políticos y de la comunicación comenzaban a preguntar si Televisa tendría su sitio asegurado en la era pospriísta, la empresa empezó a tomar distancia. Durante sus últimos años de vida, tanto el PAN como el PRD reconocieron que Televisa había comenzado a abrir espacios a la oposición. Tendencia que su hijo ha mantenido, aunque aún de manera parcial.

La muerte de Azcárraga, pensaron algunos, marcaría una nueva era de competencia y democracia. Tres años después, estas ideas seguían estacionadas en buenos deseos. Pese a que ha habido una apertura sin precedente en términos de otorgar tiempos más equitativos al aire y que los candidatos más influyentes han podido asistir a diversos programas en Televisa, se ha identificado un sesgo en la cobertura en favor del candidato priísta Francisco Labastida, quien ha sido señalado como el candidato oficial, en términos de tiempo y de su posicionamiento televisivo frente a sus rivales.

Antes de 1988, la televisión no era fundamental para promover candidatos porque la oposición era escasa. Fue sólo a partir de la disputada contienda de ese año que empezó a cambiar la situación. Hoy, los partidos políticos han comenzado a aprovechar el alcance de los medios electrónicos, e inevitablemente basan sus campañas alrededor de estos. En diciembre de 1998, una imagen virtual del precandidato priísta a la presidencia, Manuel Bartlett, apareció en la pantalla durante la final de fútbol entre Guadalajara y Necaxa. Unos meses después, Vicente Fox siguió la fórmula y en un partido México-Argentina, los televidentes vieron aparecer —vía una digitalización— en el círculo de media cancha una leyenda que decía: “Vicente Fox, con México”, y al terminar el primer tiempo, apareció otra: “Vicente Fox, juego limpio”.

Los partidos se han dado cuenta de que necesitan de la televisión para alcanzar a las clases populares y a aquellos que aún no han definido su voto. Sin embargo, la televisión sigue limitando su cobertura a cápsulas sobre las actividades diarias del candidato, en vez de tratar los temas que al público le interesaría saber sobre problemas que a diario enfrentan sus comunidades o informar al

público sobre cómo ha sido su desempeño previo al cargo por el que concursan. Eso sí, todos los candidatos tienen sus cápsulas.

No se vislumbran aún grandes cambios hacia una nueva relación entre la televisión y la política. Las prácticas aunque modernas, mantienen los esquemas que históricamente han definido esa relación. Azcárraga Jean, por encargo de su padre, ha sido apoyado por el sistema, incluso por el presidente Zedillo.

“No jugó mal sus cartas. A Azcárraga le dieron un full, el cual convirtió en póker. Sin embargo, a principio de cuentas, sí recibió un full”, ha dicho su colega de los sesenta, John Finny.

Azcárraga era un buen empresario, pero no un *gran* empresario. Utilizaba su enorme encanto, su sagaz y malhablado sentido del humor y su habilidad elocuente de describir visiones del futuro para lograr un efecto de persuasión inigualable. Su entusiasmo era magnético e inspirador: cuando convencía a los expertos, cualquiera que fuera su campo, de unirse a él en alguna nueva empresa, lo hacía con tal estilo, que los hacía sentir que juntos podían lograr cualquier cosa. Apostaba a grandiosos diseños, y en casos notables —el Estadio Azteca, dos Copas del Mundo, la IPO y PanAmSat— se sacó la lotería.

Pero la mejor manera de medir empresarialmente a un barón de los medios es a través de su habilidad para expandirse más allá de las fronteras heredadas. El padre de Emilio construyó un monopolio mexicano y comenzó su internacionalización. El redituable Canal 2, los contratos de exclusividad, la fábrica de las novelas, la negociación directa con anunciantes (pasando por encima de las agencias), el concepto de la OTI, y la relación de apoyo mutuo con el Estado, todas estas cosas y más fueron establecidas por Emilio Azcárraga Vidaurreta, igual que los canales de exportación, a Centro y Sudamérica y Estados Unidos.

“Debemos copiar de los gringos o de quienes sean lo bueno que tengan, pero sin dejar de ser muy mexicanos”, don Emilio dijo en una ocasión —consejo que bien podría haber dado su hijo. El código de ética que siguió Azcárraga Vidaurreta, bajo el cual la programación debía alentar la superación personal, integración familiar y la unidad nacional, fue a su vez adoptado por Emilio Jr. La palabra “visionario”, tan aplicada a El Tigre, le quedaba mejor a El León.

La tarea de Azcárraga Milmo, y su propia ambición, era avanzar los procesos y hacer crecer los negocios que había heredado. Su récord tuvo resultados mixtos. Ciertamente, dejó la compañía mucho más extendida que cuando se hizo cargo. Durante sus 25 años al timón, incrementó sus ingresos, en términos de dólares, unas 25 veces. Aún después de dos o tres años de recortes, Televisa empleaba a 20 mil personas al momento de su muerte, muchos más que los 2 mil 350 que había cuando Telesistema Mexicano y TIM se fusionaron en 1973.

También incrementó los ingresos de la empresa en el exterior, de 2 o 3% del total a alrededor del 22%. Se aseguró de que las ventas de programas de Televisa rebasaran la marca de \$100 millones de dólares, en su mayor parte gracias a sus novelas, que siguen dominando los ratings de América Central, Perú, Venezuela y el mercado hispano de Estados Unidos. Pero Azcárraga apuntaba más alto. Apostó con el mercado de la televisión hispana, donde sufrió varios contratiempos, con *The National*, un fracaso de \$150 millones de dólares, con la propiedad de estaciones en América y Europa, una estrategia que abandonó, y con DTH, donde su fuerte inversión ha resultado moderadamente redituable en México, pero no en el exterior. Para cuando murió, su percepción de Televisa como empresa internacional no tuvo eco en la opinión de su propio hijo, quien pensaba que Televisa debía definirse a sí misma más como una compañía mexicana. De hecho, la mayoría de los inversionistas concordaban con Azcárraga Jean, estando más interesados en Televisa como vehículo para beneficiarse del creciente potencial de la economía mexicana.

Más que nada, Azcárraga era un monopolista. Éste fue quizá su mayor logro como empresario: mantener y expandir el dominio de Televisa en los medios masivos mexicanos ante repetidos intentos del Estado por limitarlo. Pero también fue su principal lastre: cuando fue obligado a competir, no tenía ni la experiencia adecuada ni la adecuada humildad. En su regreso a Univisión en 1992, sus socios Gustavo Cisneros y Jerry Perenchio lograron un mejor negocio que Azcárraga. Seguramente no es coincidencia que ambos empresarios, a diferencia de su socio mexicano, fueron entrenados en ambientes de medios muy competitivos y además tienen el don de la modestia.

De hecho, fuera de México Azcárraga tuvo más fracasos que éxitos. Una mezcla de instinto, fanfarronería y patótico lo-puedo-todo lo llevó a lanzar *The National*, a coproducir novelas en inglés para los estadounidenses, y a experimentar con una versión en inglés del canal de noticias ECO. Un poco de investigación, un poco de humildad y más conocimiento de competencia hubieran llevado a Azcárraga más lejos que lo que lo llevó su instinto.

Sin embargo, una de los “fracasos” más citados de Azcárraga, su retiro de la televisión hispana estadounidense a mediados de los ochenta, parece en retrospectiva haber resultado un éxito. Sin contar las ganancias de sus socios, él obtuvo alrededor de \$330 millones de dólares de la venta de estos activos, una suma útil para el lanzamiento de ECO y otros proyectos, y para inversión especulativa en la devaluada Bolsa mexicana. Como también resultó para Carlos Slim, tal especulación le generó, sin duda, enormes ganancias. Astutamente, vendió Univisión asumiendo que los nuevos inversionistas de la televisión en español estaban a la deriva y que tarde o temprano, con un bajo costo, él podría volver a navegar su gran barco de programación de vuelta a Estados Unidos.

En casa, la respuesta de Azcárraga a la competencia a veces no era la más inteligente. Sus reacciones tendían a ser visceralmente monopolistas, incluyen-

do amenazas, un uso más frecuente del veto y su recurrencia a ejercer su músculo político. Tales tácticas fueron efectivas hasta cierto punto. Pero el monopolio también genera complacencia, lo que era muy cierto en Televisa, particularmente en su inadecuada respuesta a TV Azteca, tanto en programación como en ventas de publicidad, durante los últimos dos años de vida de Azcárraga. Sus modos arrogantes, y el aparato de toma de decisiones centralizado que instituyó, retrasaron su respuesta, no sólo a TV Azteca sino también a Ocesa y Multivisión.

Por otra parte, sus tendencias anticompetitivas sin duda le sirvieron en varias ocasiones. De hecho, el liderazgo final de Televisa en cuanto a DTH se debió a una jugada monopolística de Azcárraga. Su negativa a proveer sus señales abiertas (Canales 2, 5, etc.) al servicio rival Galaxy México —la asociación entre Multivisión y Hughes— proporcionó a Sky México su más grande ventaja competitiva.

A diferencia de Carlos Slim, quien emergió a mediados de los noventa como el jugador más listo y también el más rico, Azcárraga no gastaba el dinero con cuidado. *The National* y North Cove son ejemplos obvios. Menos obvios, pero también muy caros, fueron Grupo América y *Ovaciones*, dos de las series de rápidas compras que hizo durante 1992-1993, ambas con un costo de unos \$130 millones de dólares. La mayoría de los analistas, fácilmente convencidos de que tales compras habían ofrecido “sinergias”, fueron lentos en descubrir el valor real de esos activos. *Ovaciones* vendió pocos anuncios y nunca logró utilidades. Grupo América era grande pero ineficiente, como mostró el gran número de revistas que tuvieron que ser recortadas durante la crisis de 1995; muchas de ellas debían haberse eliminado antes, pero la filosofía de Televisa, antes de la caída del peso, siempre pareció ser “más es mejor”.

Aún así, las mejores decisiones de Azcárraga valieron más que sus peores decisiones. Como el Estadio Azteca, eran siempre defectuosas en la planeación pero resultaban un gran negocio. Convertir a Televisa en empresa pública en 1991 facilitó una enorme expansión; los recortes que siguieron a la crisis de 1995 matizaron ese crecimiento, pero no lo negaron. La compra de vuelta de Univisión, aunque ejecutada con una actitud de caballerosidad hacia sus socios que probaría ser costosa, estableció una importante mina de recursos en dólares. Su compra de la mitad de PanAmSat por \$200 millones de dólares, aunque motivada en parte por un gesto de poder hacia René Anselmo, le redituó de manera abundante y en poco tiempo. Su conversión de la mayoría de la deuda en dólares de Televisa, con el préstamo de 3 mil 400 millones de pesos de 1994, fue una astuta maniobra.

Diversos proyectos que decepcionaron en sus primeros años han resultado más promisorias en años posteriores. North Cove, víctima de haber sido lanzado en una mala época, empezó a arrojar utilidades unos meses después de la muerte de Azcárraga. Hoy en día está lleno de yates durante el verano, cuando se convierte en uno de los lugares más atractivos de Nueva York. El negocio de

Cablevisión con Telmex, una sociedad poco explotada en los primeros cinco años, parece que pronto estará ejerciendo su potencial. Televisa planea invertir \$170 millones de dólares en Cablevisión durante los próximos cinco años, en gran parte para desarrollar servicios de Internet, en los cuales Telmex es ya prominente.

La última gran apuesta de Azcárraga, la de DTH —especialmente Sky México— parece haber valido la pena. Sin embargo, típico de El Tigre, el éxito del proyecto de nuevo tiene sus bemoles. En 1995, Televisa predecía que, en diez años, DTH sería una fuente de ingresos tan importante como sus canales abiertos. Pero entre las plataformas de DTH que planeó Televisa, la alianza para entrar a Estados Unidos no se ha materializado, la participación de España se ha echado para atrás y las operaciones de América del Sur han avanzado a paso de caracol. Ahora parece poco probable que DTH pase a la televisión, incluso en 20 años, y la inversión que Televisa está haciendo es casi del doble de lo que había anticipado.

Por otra parte, News Corp., Hughes y todos los demás tampoco calcularon bien en DTH. En relación con otros —como Multivisión y la empresa brasileña Abril, que han reducido su inversión en el negocio, y todo el sistema de Hughes de Galaxy Latin America (DirecTV)— a Televisa le va bastante bien. Sky se sobrepuso a los retrasos iniciales del lanzamiento y los problemas técnicos y a mediados de 1998 superó a DirecTV en número de suscriptores a lo largo de la región. En México, Sky rebasó a DirecTV con una diferencia de casi tres a uno en 1999. Los analistas esperan que Sky México, el proyecto principal de Televisa, comience a arrojar utilidades a principios del 2001. La compra de DirecTV México, que fue discutida en el pasado es posible, aunque la Comisión Federal de Competencia (CFC) tendrá que decidir si es desable.

“Los monopolios son tan mexicanos como el mezcal, e igual de intoxicantes”, opinó *The Economist* en mayo de 1993, cuando Televisa estaba en la cima de su poder.

Pero el México del siglo XXI promete ser un país distinto. Los años de 1997 a 1999 fueron testigos no sólo del fallecimiento de Azcárraga, sino también de la muerte del autocrático e inamovible líder obrero Fidel Velázquez, la desregulación del frecuentemente recriminado monopolio telefónico de Telmex, el fin del gobierno priísta en la ciudad de México y en varias otras ciudades y estados, y la casi extinción del “dedazo” presidencial. Todas estas prácticas sugieren un futuro menos dominado por los monopolistas y menos moldeado por los errores y la mala influencia resultado de su arrogancia; tal vez, un futuro en el cual la distribución tanto del poder como de la riqueza sea más equitativa; ciertamenté, un futuro en el que la voluntad ciudadana tendrá un mayor peso.

Sin embargo, nada de esto sucederá automáticamente. La regulación gubernamental de los medios masivos es anticuada e inadecuada. La participación

cívica está muy por debajo de lo que debería estar en una democracia funcional. Las siguientes diez propuestas podrían sugerir una forma de mejorar la televisión que regularmente ve más del 90% de los 100 millones de habitantes de México:

1. Una apertura obligatoria por parte del Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) en el otorgamiento y renovación de concesiones, como un primer paso, mientras se da una ley de derecho a la información.

La privilegiada relación entre Televisa y el Estado ha sido favorecida históricamente por la falta de una ley de derecho a la información, una iniciativa que Azcárraga ayudó a bloquear en 1980. Una nueva iniciativa fue descartada en 1998, en parte por las propias empresas de medios y en parte por el miedo de los principales partidos políticos de antagonizar con Televisa antes de la elección presidencial del 2000. Una ley como ésta podría forzar al Estado a proveer cierto tipo de información de forma automática en vez de revelarla a través de filtraciones a sus medios consentidos.

De acuerdo con el último reporte de Televisa a la Bolsa, las concesiones para cada uno de sus cuatro canales capitalinos debían ser renovados en 1999, pero para principios de diciembre de ese año aún no había noticias sobre el procedimiento. Pese a numerosas peticiones en años recientes —incluida la del líder del comité de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC) de la Cámara de Diputados—, el secretario de la SCT, Carlos Ruiz Sacristán, ha declinado responder. Debido a la ambigua ley vigente, Ruiz Sacristán puede guardar silencio, dado que legalmente no es requerido a abordar el asunto. La SCT tampoco tiene la obligación de publicar la noticia de las renovaciones en el *Diario Oficial* dentro de un periodo específico de tiempo.

2. La creación de un consejo para discutir públicamente el proceso de renovación de concesiones.

Quizá la mayoría de los mexicanos no lo sabe, pero las frecuencias que Televisa y TV Azteca utilizan para transmitir son propiedad pública. Sin embargo, actualmente, el público no tiene voz en la renovación de concesiones para usar esas frecuencias. Esa decisión la toma Ruiz Sacristán totalmente a discreción, y la Ley Federal de 1960 solamente lo obliga a utilizar criterios técnicos y económicos. Un procedimiento más democrático podría involucrar la creación de un consejo, compuesto por miembros de los principales partidos, funcionarios de la SCT y la CFC, académicos y delegados ciudadanos. Las audiencias de este consejo deberían estar abiertas a la prensa.

El consejo podría discutir, entre otras cosas, la concentración de la propiedad de los medios en México. Hasta la fecha, el Estado no ha reparado en aprobar la operación continua de las cuatro cadenas nacionales de Televisa, mientras que en el resto del mundo, las empresas privadas son limitadas a operar una, o máximo dos. Esto genera cuestionamientos éticos, no sólo respecto a una distribución de recursos democrática, sino también sobre la concentración de la

riqueza. Fue gracias tanto a su monopolio sobre los canales televisivos como a su capacidad empresarial que Azcárraga llegó a convertirse en el hombre más rico de América Latina.

3. La creación de un instituto federal de televisión autónomo que regule los estándares, escuche las quejas del público y penalice la programación de baja calidad.

De la misma manera en que los procesos políticos han mejorado en México gracias al IFE, la industria televisiva podría ser regulada y supervisada por un equivalente. Modelos a seguir pueden verse en Chile, con el Consejo Nacional de Televisión, o en Gran Bretaña, donde hay más entidades regulatorias y grupos de monitoreo que en cualquier parte: cerca de 125. La más influyente, la Independent Television Commission, que es financiada a través de un impuesto sobre los concesionarios privados, establece códigos de conducta, y tiene el derecho de imponer fuertes multas (de \$1 millón de dólares o más). Esta clase de penalización podría haberse impuesto a ECO por asegurar en enero de 1994 que el Subcomandante Marcos era el padre dominico Pablo Romo.

El castigo a concesionarios no necesariamente consistiría en multas. Un instituto puede nombrar y exponer a aquellos reporteros, productores y ejecutivos responsables de falsas acusaciones, contenido racista, y demás, a través de fuertes denuncias en los medios. Esta práctica es comúnmente utilizada por otra dependencia pública británica, la Broadcasting Standards Commission.

4. El establecimiento legal del derecho de réplica en medios electrónicos.

Hoy en día, sólo los políticos tienen por ley el derecho de responder si consideran que han sido difamados en la televisión. Son protegidos no por una ley televisiva, sino por la Ley Electoral de 1996. El resto de la población carece de tal protección.

5. Una reconsideración sobre la revisión obligatoria de guiones por la RTC.

Este proceso, que se ha llevado a cabo por ley desde 1973, no ha sido una preocupación mayor en los años recientes. Varios temas que anteriormente fueron tabú han sido aprobados por los censores de la RTC, como evidencian las novelas de TV Azteca. Pero debe debatirse si un proceso institucionalizado de censura estatal ha beneficiado a los mexicanos, particularmente cuando los criterios aplicados nunca se han hecho públicos. La existencia de un instituto federal de televisión con poderes regulatorios podría eliminar la supuesta necesidad de censores gubernamentales, y de esta manera democratizar la supervisión de contenido.

6. Una reconsideración del uso del 12.5% de tiempo/aire, que desde 1969 el gobierno tiene en los canales privados.

El fracaso histórico del gobierno para usar de manera efectiva ese tiempo/aire debe ser remediado. Ya sea que el Estado elija financiar adecuadamente su propia productora, quizá ayudada por un impuesto especial sobre los concesionarios, o que abandone esta fórmula y que obligue a Televisa y a TV Azteca a

llenar ese tiempo/aire con programas culturales y documentales de su propia producción. Dichos programas podrían ser producidos por compañías mexicanas independientes y/o a través de coproducciones internacionales. Podría estipularse por ley que parte de ese 12.5% fuera programado, durante al menos varios días de la semana, en horario estelar.

7. El fomento de productoras independientes.

Una de las razones por las que los programas estadounidenses gustan en todo el mundo radica en la tradición de producción independiente en ese país. Las cadenas NBC, ABC, CBS y Fox producen sólo una parte de lo que transmiten. La producción independiente puede resultar sensacionalista; por eso, otra vez, la necesidad de un instituto federal de televisión. Pero también ofrece la ventaja de acceso público a una variedad más amplia de puntos de vista creativos —ahí está el caso de Argos de Ibarra— y una menor concentración de la riqueza dentro de la industria televisiva. Tal producción puede ser alentada por facilidades fiscales (quizá también para los concesionarios mismos cuando usen productos independientes), y/o por las cuotas de tiempo/aire que hasta fechas recientes existían por ley en Estados Unidos.

8. Un monitoreo más cuidadoso, por parte de la CFC, de las prácticas monopólicas.

Después de que el presidente Salinas creó la CFC, las prácticas monopólicas de Televisa fueron ignoradas durante varios años. Luego, en 1995 y 1996, la CFC impuso restricciones a la inversión de Telmex en Cablevisión. Fuera de este caso, la CFC ha guardado silencio. Una práctica que podría examinar es la lista negra. Este concepto arcaico ha comenzado a desaparecer con Azcárraga Jean, pero mientras siga en vigor en forma alguna, los artistas permanecerán hasta cierto punto como peones, sujetos a los caprichos de sus patrones y limitados en su libertad de expresión. Actores, cantantes, productores y escritores podrían beneficiarse de una protección legal contra el veto.

No sólo México ha sido afectado. Dentro de la televisión hispana de Estados Unidos varias prácticas monopólicas iniciadas por Azcárraga Milmo persisten. Jaime Bayly lo vivió en mayo de 1999, cuando los cantantes Enrique Iglesias y Shakira, quienes habían accedido verbalmente a aparecer en su talkshow en Telemundo, cancelaron bajo presión. En Univisión, hay una regla implícita de que los artistas que aparezcan en Telemundo no recibirán exposición alguna durante tres meses. En cambio, en las cadenas angloparlantes, las grandes estrellas con frecuencia aparecen una semana en el talkshow de Jay Leno de NBC y la siguiente en el de David Letterman de CBS.

9. Legislación clara sobre cobertura política.

La cobertura de partidos políticos y de procesos electorales ha mejorado desde 1994, en parte debido a la voluntad de Televisa. Sin embargo, aún hay mucho por hacer, como mostró el favoritismo hacia Francisco Labastida durante la preelección del PRI en 1999. La cobertura política no partidista necesita ser

definida de manera adecuada y la publicidad política cuidadosamente regulada. Un instituto federal de televisión (laborando en conjunto con el Tribunal del IFE) sería el mejor vehículo para supervisar estas situaciones y para imponer multas cuando se detecte un claro favoritismo.

10. Una reconsideración al interior de Televisa y TV Azteca sobre la lucha por los ratings, *vis-a-vis* las responsabilidades sociales de ser concesionario.

El tan llamado “dios rating” reina sobre la toma de decisiones tanto de los ejecutivos como de la mayoría de los productores de Televisa y TV Azteca. Azcárraga solía decir a Miguel Sabido que sólo podría producir novelas de contenido social en la medida en que los ratings no cayeran ni un punto, pero ésta es una expectativa poco realista para una programación que busca educar y entretener. Necesita cuestionarse y debatirse, programa por programa, si un par de puntos de rating pueden ser sacrificados en pos de una producción que tenga una mayor conciencia de su responsabilidad social. Este debate no sólo debe quedarse en la inclusión de temas sociales y educativos, sino también debe intentar minimizar el sexismo y clasismo en los guiones y el racismo en las elecciones de reparto.

Varios de los puntos anteriores son cuestiones éticas que Televisa, el elefante capitalista, no está acostumbrado a ponderar. Habría por supuesto una menor necesidad de regulación y de demanda pública si Televisa demostrara una voluntad de reformar sus prácticas y su programación. Ciertamente, Emilio Azcárraga Jean ha comenzado a dar algunos pasos en esta dirección, y debe aplaudírsele por ello. No obstante, son sólo pasos iniciales del gran maratón que queda por correr.

Bibliografía

- Acosta Valverde, Miguel y Parra Rosales, Luz Paula, *Los procesos electorales en los medios de comunicación. Guía para el análisis de contenido electoral en México*, Academia Mexicana de Derechos Humanos (AMDH) y Universidad Iberoamericana, México, 1995.
- Acosta, Miguel; Martínez, Manuel, y Parra, Luz Paula, *Las elecciones de 1994 en México vistas por los medios de comunicación*, AMDH, México, 1995.
- Aguayo, Sergio y Acosta, Miguel, *Urnas y pantallas. La batalla por la información*, Océano/AMDH, México, 1997.
- Aguayo, Sergio, *1968: Los archivos de la violencia*, Consorcio Interamericano de Comunicación/Grijalbo, México, 1998.
- Aguilar Camín, Héctor y Meyer, Lorenzo, *A la sombra de la Revolución Mexicana*, Cal y Arena, 11ª edición, México, 1993.
- Agustín, José, *Tragicomedia mexicana 1. La vida en México de 1940 a 1970*, Planeta, 2ª edición, México, 1998.
- , *Tragicomedia mexicana 2. La vida en México de 1970 a 1982*, Planeta, 2ª edición, México, 1998.
- , *Tragicomedia mexicana 3. La vida en México de 1982 a 1994*, Planeta, México, 1998.
- Allen, Robert (coord.), *To Be Continued... : Soap Operas Around the World*, Routledge, Londres, 1995.
- Baer, Delal, *Television and Political Control in Mexico*. Tesis para obtener el Doctorado en Filosofía (Ciencia Política), University of Michigan, 1991.
- Blancarte, Roberto, *Historia de la Iglesia Católica en México*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.
- Bohmann, Karin, *Medios de comunicación y sistemas informativos en México*, Alianza Editorial, 2ª edición, México, 1997.
- Camp, Roderic Ai, *Entrepreneurs and Politics in Twentieth-Century Mexico*, Oxford University Press, Oxford, 1989.
- , *Politics in Mexico*, Oxford University Press, Nueva York, 1993.
- , *Mexican Political Biographies (1935-1993)*, University of Texas Press, 3ª edición, Austin, 1995.
- Carrandi Ortiz, Gabino, *Testimonio de la televisión mexicana*, Diana, México, 1986.

- Castañeda, Jorge G., *The Mexican Shock. Its Meaning for the U.S.*, The New Press, Nueva York, 1995.
- , *La herencia. Arqueología de la sucesión presidencial en México*, Aguilar/Altea/Taurus/Alfaguara, México, 1999.
- Castellot de Ballin, Laura, *Historia de la Televisión en México. Narrada por sus Protagonistas*, Alpe, 1ª edición, México, 1993.
- Del Castillo, Rafael, *¡Viva el fútbol!*, (edición de autor), México, 1991.
- Crespo, José Antonio, *¿Tiene futuro el PRI?*, Grijalbo/Raya en el Agua, México, 1998.
- Cueva, Álvaro, *Lágrimas de cocodrilo: Historia mínima de las telenovelas en México*, Tres Lunas, México, 1998.
- Fernández, José Ramón, *El fútbol mexicano: ¿Un juego sucio?*, Grijalbo, México, 1994.
- Fernández Christlieb, Fátima, *Los medios de difusión masiva en México*, Juan Pablos, México, 1982.
- , *La radio mexicana, centro y regiones*, Juan Pablos Editor, 2ª edición, México, 1993.
- Fox, Elizabeth, *Latin American Broadcasting, From Tango to Telenovela*, University of Luton Press, Luton, Gran Bretaña, 1997.
- Fratini, Eric y Colías, Yolanda, *Tiburones de la comunicación*, Ediciones Pirámides, Madrid, 1996.
- Gall, Ruth, et al., *Las actividades espaciales en México: una revisión crítica*, Fondo de Cultura Económica, México, 1987.
- García Silberman, Sarah y Ramos Lira, Luciana, *Medios de comunicación y violencia*, Instituto Mexicano de Psiquiatría y Fondo de Cultura Económica, México, 1998.
- Gómez Tagle, Silvia, *La frágil democracia mexicana: Partidos políticos y elecciones*, García y Valadés Editores, México, 1993.
- Gómez-Mont, Carmen, *El desafío de los nuevos medios de comunicación en México*, AMIC/Diana, México, 1992.
- González y González, Fernando, *Historia de la televisión en México (1950-1980)*, (edición de autor), México, 1989.
- Gudinni, Alfredo, *El Castillo de las Estrellas*, Grijalbo/Tres Lunas, México, 1996.
- Krauze, Enrique, *Mexico: Biography of Power*, HarperCollins, Nueva York, 1997.
- Leñero, Vicente, *Los periodistas*, Joaquín Mortiz/Cuarto Creciente, México, 1991.
- Mejía Prieto, Jorge, *Mexicanos que escalaron el éxito*, Diana, México, 1988.
- Meyer, Lorenzo, *Liberalismo autoritario. Las contradicciones del sistema político mexicano*, Océano, México, 1995.
- Molina y Vedia, Silvia (coord.), *Credibilidad política. Globalización, sociedad y medios masivos*, Fundación Manuel Buendía, México, 1996.
- Monsiváis, Carlos, *Entrada libre. Crónicas de la sociedad que se organiza*, Era, México, 1987.
- , *Los rituales del caos*, Profeco/Era, México, 1995.
- Narriman, Heidi Noel, *Soap Operas for Social Change*, Praeger, Westport, Connecticut, 1993.
- Navarro, Raúl, *Y TV... ¿quién eres?*, Universidad Autónoma Metropolitana/Programa Nacional de las Culturas, México, 1991.
- Noam, Eli, *Television in Europe*, Oxford University Press, Oxford, 1991.

- Oppenheimer, Andrés, *México: En la frontera del caos*, Javier Vergara Editor, México, 1996.
- , *Crónicas de héroes y bandidos*, Grijalbo/Raya en el Agua, México, 1998.
- Orme, Jr., William (coord.), *A Culture of Collusion. An Inside Look at the Mexican Press*, North South Center Press, University of Miami y The Freedom Forum, Miami, 1997.
- Oster, Patrick, *The Mexicans*, Morrow, Nueva York, 1989.
- Paz, Octavio, *El laberinto de la soledad*, Fondo de Cultura Económica, 3a. edición, México, 1994.
- Riding, Alan, *Vecinos distantes*, Vintage, Nueva York, 1988 (Knopf, 1984).
- Sánchez de Armas, Miguel Ángel (coord.), et al., *Apuntes para una historia de la televisión mexicana*, Revista Mexicana de Comunicación y Televisa –Espacio 98, México, 1998.
- , *Apuntes para una historia de la televisión mexicana II*, Revista Mexicana de Comunicación y Televisa –Espacio 99, México, 1999.
- Saragoza, Alex, *The Media and the State in México: The Origins of Televisa*, University of Texas Press, Austin, Texas (próxima publicación).
- Scherer García, Julio, *Los presidentes*, Grijalbo, 14ª edición, México, 1986.
- , Julio, *Estos años*, Océano, México, 1995.
- y Monsiváis, Carlos, *Parte de guerra. Tlatelolco 1968*, Nuevo Siglo/Aguilar, México, 1999.
- Taibo II, Paco Ignacio, 68, Planeta, México, 1991.
- Taylor, Chris, *The Beautiful Game: A Journey Through Latin American Football*, Victor Gollancz, Londres, 1998.
- Torres Aguilera, *Telenovelas, televisión y comunicación: el caso de México*, Ediciones Coyoacán, México, 1994.
- Toussaint, Florence, *Televisión sin fronteras*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1998.
- Trejo Delarbre, Raúl, et al., *Televisa, El Quinto Poder*, Claves Latinoamericanas, México, 1985.
- , *Las redes de Televisa*, Claves Latinoamericanas, México, 1988.
- , *La sociedad ausente. Comunicación, Democracia y Modernidad*, Cal y Arena, México, 1992.
- Wilkinson, Kenton, *The Sale of Spanish International Communications Corporation*. Tesis para obtener la Maestría (Estudios Latinoamericanos), University of California at Berkeley, 1991.
- Zárate, Alfonso, *Los usos del poder*, Raya en el Agua, México, 1995.
- Zolov, Eric, *Refried Elvis: The Rise of the Mexican Counterculture*, U.C. Berkeley Press, Berkeley, California, 1999.

COMPILACIONES

- Catálogo de la Serie de Televisión Introducción a la Universidad (1976-1980)*, La Universidad en el Mundo, Tomo I, UNAM, México, 1981.
- Cinecompendio 1971-1972*, Cineteca Nacional, México, s/f.

- Crónica del fútbol mexicano* (Greco Sotelo, León Krauze, *et al.*), tomos III, IV y V, Clío, México, 1998.
- Derecho a la Información. Audiencias Públicas* (LI Legislatura de la Cámara de Diputados), Tomos I y III, México, 1981.
- Diccionario Enciclopédico Grijalbo*, Grijalbo, Barcelona, 1995.
- Gran Diccionario Enciclopédico de México* (Humberto Musacchio, coord.), tomos I-IV, Programa Educativo Visual, 4ª reimpresión, 1993.
- Grupo Televisa Informe Anual (1991-1998)*, Televisa, México, D.F.
- Grupo Televisa: Mexican Recovery and Digital Futbol* (Matthew Harrigan), JP Morgan, Nueva York, 1997.
- Grupo Televisa: The Renaissance Continues to Unfold* (José Linares), JP Morgan, Nueva York, 1999.
- Grupo Televisa, S.A.: Form 20-F*, Televisa, México, 1999.
- Grupo Televisa, S.A. de C.V.* (prospectus, oferta pública primaria), Goldman Sachs International Limited, Nueva York, 1991.
- Grupo Televisa, S.A. de C.V.* (prospectus, oferta pública secundaria), Goldman Sachs International Limited, Nueva York, 1993.
- Grupo Televisa, S.A. de C.V. - Is Growth Still on Track?* (Marla Marron), Salomon Brothers, Nueva York, 1994.
- Grupo Televisa, S.A. de C.V. - The World's Largest Spanish Language Media Company*, (Timothy Heyman), Baring Securities, Londres, 1994.
- Memoria de Salamanca '80*, Televisa/Editora e Impresora SAGO, México, 1981.
- Mexican Media: Sounds Good* (Shayne McGuire, Leonardo Simpser), Deutsche Morgan Grenfell, Londres, 1996.
- Primer Encuentro Mundial de la Comunicación, Memoria*, Televisa, México, 1974.
- Proceedings of the Sixth Annual Telecommunications Policy Research Conference*, (Herbert S. Dordick, coord.), Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1979.
- Ilème. Rencontre Mondiale de la Communication, L'Age de la Télévision*, Televisa, México, 1981.
- Ilème. Rencontre Mondiale de la Communication, Modèles de Télévision*, Televisa, México, 1981.
- Roll Call 1948* (anuario), Culver Military Academy, Culver, Indiana, 1948.
- Telesistema Mexicano. Memoria de Trabajos Olímpicos*, Telesistema Mexicano, México, 1968.
- Univision Communications Inc.* (prospectus, oferta pública primaria), Donaldson, Lufkin & Jenrette Securities Corp., Nueva York, 1996.
- Univision Communications Inc. Annual Report (1996-1998)*, Univisión, Los Ángeles.

HEMEROGRAFÍA

Actual
Advertising Age
América Economía
Boat International

Broadcasting (& Cable)
BusinessWeek
Daily Variety
The Economist
Excelsior
Financial Times
El Financiero
El Financiero International
Forbes
La Jornada
Los Angeles Times
México Insight
El Nacional
New York Times
The News (México)
Newsweek
Proceso
Reforma
Reuters
Siempre!
Sports Illustrated
Tele-Guía
Variety
Wall Street Journal

Índice onomástico

A

- Abascal, Adriana, 25, 366-367, 396-397,
 459, 466-467, 474, 477-479, 481-482,
 484-485
 Abedrop, Carlos, 209-210
 Abelló, Juan, 374
 Abud, Manuel, 15
 Acosta, Miguel, 15, 412
 Aguilar, Alberto, 466, 481
 Aguilar, Luz María, 84
 Aguirre, Francisco (Pancho), 148-149
 Aguirre Jr., Francisco, 149, 403
 Aguirre Velázquez, Ramón, 262
 Ai Camp, Roderic, 323
 Alarcón, Gabriel, 67, 90, 148, 151
 Alarcón Velázquez, Gabriel, 233
 Alatorre, Javier, 449, 461
 Alazraki, Carlos, 15
 Alcalá, Fernando, 310, 330
 Alcántara, Celia, 136, 205
 Alemán Magnani, Miguel, 356
 Alemán Valdés, Miguel, 37, 48-49, 51-54,
 56-57, 84, 484, 500
 Alemán Velasco, Beatriz, 356
 Alemán Velasco, Jorge, 356
 Alemán Velasco, Miguel, 15, 26, 37, 47, 50,
 60, 64, 67, 128-133, 135, 145-146, 161,
 165, 175, 177, 179, 182-183, 185-186,
 188-189, 195-197, 200, 202, 209, 217,
 227, 233, 237, 247, 273, 277, 292-297,
 302-308, 316-317, 321, 333, 355-357,
 366, 399, 401, 409, 464-465, 476, 484,
 487, 497, 500, 507, 510
 Alf, Mohamed, 152
 Allende, Salvador, 321
 Almada, Aurora, 44-45
 Almazán, Juan Andrew, 53
 Almeida, Jaime, 240
 Alonso, Ernesto, 15, 68, 110, 121-123, 125-
 128, 130, 132-133, 138, 167, 191, 213,
 216-218, 255, 258, 367, 451, 460, 463
 Alonso, Manuel, 15, 409, 487, 493
 Álvarez Guerrero, Alejandro, 15, 156, 358
 Álvarez, Luis H., 304, 315
 Amador, Carlos (Carlos Martínez), 170
 Ana Gabriel, 226
 Andere, Jacqueline, 84
 Angélica María, 212, 226, 246-247, 263,
 382
 Anselmo, Mary, 70, 456
 Anselmo, Reynold (René), 70-72, 93-96,
 163-165, 184, 274-276, 279-292,
 311-312, 378-379, 384-386, 446, 456,
 464, 479, 519
 Anson, Luis María, 15, 374, 471-473
 Araiza, Raúl, 130, 255, 305
 Arana, Federico, 226
 Arnaud, Fabián, 225
 Arango, Jerónimo, 399
 Arau, Alfonso, 55, 143
 Arenas, Rosita, 63, 64
 Argüelles, Hugo, 123
 Armendáriz, Carmen, 489
 Armstrong, Michael, 453
 Arredondo, Pablo, 319
 Arvizu, Manuel, 142
 Asensio, Antonio, 472
 Ástor, Raúl, 125, 190
 Arnaud Jr., Fabián, 67
 Aspe, Pedro, 402, 409-410, 429
 Athié, Francisco, 15

Ávila Camacho, Manuel, 53
 Ayala, Lolita, 148, 197, 303, 305, 307, 476, 490
 Azcárraga Jean, Carla, 112, 444, 499
 Azcárraga Jean, Emilio, 16, 141, 356-357, 443-444, 467-468, 476-477, 479-492, 494-499, 504, 507, 510, 513, 515, 517-518, 523-524
 Azcárraga, Mariano, 38
 Azcárraga Vidaurreta, Emilio, 14, 18, 37-41, 44, 46-66, 68, 71-74, 76-82, 86, 89-96, 98-99, 103, 107, 112-117, 119, 121, 130, 134-135, 146, 160, 163-164, 166-168, 175, 177, 180-182, 188, 190, 200, 204, 258, 274, 288-289, 332, 371, 376, 393, 406, 437, 465, 478, 505-506, 517
 Azcárraga Vidaurreta, Gastón, 38, 53
 Azcárraga Vidaurreta, Raúl, 38, 53
 Azcárraga, Rogerio, 38, 90, 107-108, 111
 Azcárraga, Gastón, 38
 Azcárraga Milmo, Laura, 26, 39-40, 46, 48, 71, 181, 356-357, 393-395, 459, 468-469, 478, 481, 483
 Azcárraga Milmo, Carmela, 39-40, 46, 181, 356, 429, 477-478
 Azcárraga de Surmont, Alessandra (Sandra), 97, 227, 294, 297, 481, 484-485
 Azcárraga de Surmont, Arianne (Ariana), 97, 227, 366, 436, 488, 497, 499
 Azcárraga de Surmont, Paulina, 97, 227, 479
 Aznar, José María, 330, 470-471

B

Bach, Christian, 84, 438, 460, 462
 Baena, Juan Julio, 373
 Baeza Meléndez, Fernando, 315
 Bailleres, Alberto, 38, 292, 399
 Banquells, Rafael, 56, 77-78
 Barba, Carlos, 284, 302
 Barbachano Ponce, Manuel, 148, 150, 190
 Barbosa, Javier, 70, 109-110, 339, 346, 486-487
 Barragán, Luis, 111, 343, 386, 475
 Barrenechea, Teresa, 15
 Barrientos, Ernesto, 135, 189
 Barrio Terrazas, Francisco, 315
 Barrios Gómez, Agustín, 15, 18, 67, 209, 340
 Barrios Gómez, Patricia, 15
 Bartlett Díaz, Manuel, 234, 264, 293-294, 496, 516
 Basagoiti, José María, 228
 Bastón, Pepe, 445, 499
 Bayly, Jaime, 523
 Baz Prada, Gustavo, 203
 Beckenbauer, Franz, 268
 Beltrán, Lola, 40, 86, 281
 Benedico, Augusto, 72
 Beenhakker, Leo, 512-513
 Bentivoglio, Luca, 15
 Berlusconi, Silvio, 273, 469
 Berman, Sabina, 438
 Bernhardt, Sandra, 339
 Berry, Jorge, 417
 Besas, Peter, 15
 Bessudo, Isaac, 100
 Beteta Q., Ramón, 48, 500
 Beteta, Mario Ramón, 209
 Blanco, Leandro, 15, 284
 Blanco Moheno, Roberto, 241, 254
 Blaya, Joaquín, 15, 299, 312, 375-378, 380-381, 464
 Blazer, Chuck, 15
 Blume, Ricardo, 15, 136, 137, 138
 Bolster, Bill, 15
 Bonilla, Héctor, 15, 214, 247-248, 254, 258
 Borja, Enrique, 351, 368
 Borja, Gilberto, 399, 401
 Borrego, Genaro, 400-401
 Bosé, Miguel, 281
 Bracho, Diana, 317
 Braga, Sonia, 253
 Brando, Marlon, 92
 Braniff, Tomás, 48-49
 Bravo Adams, Caridad, 68, 76
 Bravo Ahúja, Víctor, 178
 Brokaw, Tom, 509
 Brown, Ricardo, 299
 Buendía, Manuel, 249, 253
 Buñuel, Luis, 68
 Burillo padre, Alejandro, 46, 156
 Burillo hijo, Alejandro, 265, 297, 333, 346, 356-357, 363, 368, 371, 393, 413, 416, 419, 429-430, 443, 449-450, 474, 477, 481-485, 498
 Burillo, Benjamín, 156
 Bush, George, 377
 Bustillos, Juan, 368

C

- Cabañas, Lucio, 195
 Caignet, Félix B., 76
 Calder, Alexander, 343
 Calderón, Estela, 78
 Calderón, Gustavo Armando, 261
 Calzada, Gloria, 482
 Camacho, Alejandro, 317, 434
 Camacho, Héctor, "El Macho", 445
 Camacho Solís, Manuel, 35
 Campos, Pilar, 15, 301
 Cann, Benjamín, 15, 258
 Cano, Fanny, 127
 Cano, Octavio, 307
 Cantinflas, 90, 196, 210, 308, 339
 Cañedo de la Bárcena, Guillermo, 100-103,
 106, 120-121, 141, 158, 161, 168-170,
 189, 256, 268-269, 271, 297, 349-350,
 356, 361, 473-474, 479, 512
 Cañedo White, Guillermo, 15, 356, 366,
 393, 428-433, 439-440, 442-445, 449,
 460, 469-470, 476-477, 479-482,
 485-486, 498
 Cañedo White, José Antonio, 356, 360-361,
 428, 438, 482
 Capetillo, Eduardo, 353
 Capetillo, Guillermo, 226
 Carbajal, Tony, 153
 Cárdenas, Cuauhtémoc, 305, 319, 321-322,
 327-328, 414-415, 417, 470, 480,
 493-494, 500
 Cárdenas, Lázaro, 57, 305, 319, 321, 327-328
 Cárdenas Ocampo, Héctor Luis, 319
 Cárdenas Pelayo, Arturo, 319
 Cárdenas, Pepe, 207
 Carpizo McGregor, Jorge, 304, 416
 Carson, Johnny, 157
 Carranza, Magda, 343
 Carreño Carlón, José, 15, 496
 Carrera, Carlos, 350
 Carrillo Flores, Antonio, 203
 Carvajal, María Luisa, 48
 Casado, Kippy, 305
 Caso Lombardo, Andrés, 31
 Castañeda, Jorge, 410, 417
 Castellanos, Absalón, 412
 Castellot de Ballin, Laura, 11, 25, 295
 Castillo, Braulio, 136-137
 Castillo, Heberto, 142
 Castillo Peraza, Carlos, 23
 Castro, Daniela, 84
 Castro, Fidel, 154, 276, 300-301, 321
 Castro Leal, Antonio, 91
 Castro, Verónica, 215-216, 218, 263,
 265, 352, 377, 382, 387, 426,
 460-461, 464
 Cauduro, Eugenia, 506
 Cisneros, Carlos, 495
 Cisneros, Gustavo, 15, 378-379, 384, 453,
 456, 495, 518
 Ciurana, Alberto, 16, 497, 499
 Clarke, Arthur C., 105
 Claro, Ricardo, 372
 Clinton, Bill, 509
 Clouthier, Manuel J., 320-321
 Cobo, Eugenio, 15
 Colchero, Ana, 392, 451
 Colosio Murrieta, Luis Donald, 33, 411,
 414-415, 417, 421, 430, 510
 Compeán, Justino, 394
 Conlin, John, 286, 288
 Corona, Sergio, 55
 Cortés, Alberto, 392
 Cortés Camarillo, Félix, 14, 29, 208, 223,
 237, 292, 297, 310, 325, 329-330, 444,
 474, 488-489
 Corzas, Francisco, 241
 Corzo, Miguel Ángel, 15, 341, 467
 Corwin, Bruce, 279, 288
 Cosío Villegas, Daniel, 132-133
 Crespo, Elvis, 500
 Crousillat, José, 16, 374, 424-426, 439, 487
 Cruz, Celia, 500, 506
 Cuenca, Enrique, "El Polivoz", 248
 Cueva, Álvaro, 14, 127, 214
 Cuomo, Mario, 338
 Cuscó, Enrique, 167
 Cussi, Paula (Encarnación Presa Matute),
 25, 162, 193, 242-243, 293-296,
 339-344, 367, 396-397, 444, 459, 464,
 466-467, 477-478, 481-483
 Cutillas, Manuel Jorge, 22

Ch

- Chapoy, Paty, 448
 Chávez, Carlos, 52-53, 178

Chávez, Julio César, 445
Chayanne, 353

D

D'Alessio, Lupita, 226
Dam, Larry, 424
Darusenkov, Oleg, 23, 390
Daumas, Amaury, 16, 169
Dávila, Jaime, 291, 297-300, 348, 355, 380,
456, 463, 476, 488-490, 495, 497-499,
507
Davidow, Jeffrey, 500
Davis, Marvin, 483
Dean, James, 92
De Alba, Rebeca, 479
De Almeida Castro, José, 167
De Angoitia, Alfonso, 482, 499
De Armas, Armando, 234
De Barrenechea, Laura, 15
De Cima Aldrete, Alejandra, 499
Deford, Frank, 15, 346-347
De Grelle, Alain, 15
De Haro, Rafael, 16, 462
Del Castillo, Rafael, 268-269, 349-351
Del Olmo, Frank, 310
Delgado Parker, Héctor, 152, 189
Del Mazo, Alfredo, 494
De la Herrán padre, José, 40, 48
De la Herrán Jr., José, 15, 47-48, 156, 159
De la Madrid Hurtado, Miguel, 31, 234-235,
237, 244-246, 249-252, 254, 262, 264,
271, 292-294, 306, 322-323, 326, 331,
341, 409, 515
De la Parra, Guillermo, 30-31
De Lizaur, Blanca, 15, 192
De Llano de la Encomienda, Francisco, 72
De Llano Macedo, Luis, 15, 173-174, 226,
241, 276, 353-354, 365, 374, 392-393
De Llano Palmer, Luis, 15, 55, 58, 62, 70,
72-74, 78, 89, 103, 108, 111, 113-117,
122, 135, 137-138, 160, 166-167,
172-174, 183-184, 189, 464
De Surmont, Pamella, 64-66, 74, 96-98, 111,
141, 227, 444
Deford, Frank, 345, 348, 349
Dempsey, John, 15
Derbez, Eugenio, 477
Derbez, Silvia, 75, 77-78, 84, 126-127, 205

Di Blasio, Raúl, 500
Díaz Balart, José, 299
Díaz Frago, Manuel, 220
Díaz Ordaz, Gustavo, 23, 59, 84, 105-106,
120, 128, 141, 143-144, 146, 148, 150,
161, 168, 172, 250, 515
Diez Barroso, Emilio, 248, 271, 331,
349-351, 368, 483, 512-513
Diez Barroso padre, Fernando, 46, 58,
71-72, 74, 89, 98, 102-103, 115, 117,
121, 135, 181
Diez Barroso hijo, Fernando, 190, 266, 267,
271, 297, 309-310, 346, 357, 360,
362-363, 378, 393-395, 424, 428-430,
468-469, 478, 481-484
Diez Barroso, Laura (Laura Laviada), 225,
353-354
Diller, Barry, 440, 453
Domeneche, José María, 150, 153
Domingo, Plácido, 436
Domínguez, Columba, 130, 132
Dorfman, Ariel, 172
Druton, Bob, 312
Dueñas, Guadalupe, 123
Dunn, Lloyd, 108-109, 114

E

Eco, Umberto, 196
Echeverría Álvarez, Luis, 15, 132, 144-145,
147, 149, 158, 162, 172, 174-175,
177-178, 180, 182, 184-185, 187-189,
194-199, 201, 205-210, 224, 276, 386,
492, 514-515
Echeverría, Rodolfo, 256
Elías Jr., Augusto, 69
Elías Calles, Plutarco, 328
Eory, Irán, 128
Escandón, Jaime, 267
Esparza, Ernesto, 413
Espinosa, Roberto, "Kenny", 54, 58
Espinosa Yglesias, Manuel, 117, 209, 210,
249
Estefan, Emilio, 473
Estefan, Gloria, 473
Estrada, Carla, 16, 258, 352-353, 463, 490,
503
Evans, David, 15, 436, 455, 482-483
Ezcurea, Luis, 167

F

Fábregas, Manolo, 56, 72, 153
 Félix, María, 23, 133-134, 210
 Fernández, Ángel, 68
 Fernández Christlieb, Fátima, 12, 15, 306, 502
 Fernández de Cevallos, Diego, 414-415, 417, 493, 500
 Fernández, Jaime, 152
 Fernández, José Ramón, 15, 349-350, 368
 Fernández, José Luis, 146
 Fernández, Talina, 492, 510
 Fernández, Vicente, "Chente", 28, 226
 Ferrara, Juan, 214, 247
 Ferrer, Eulalio, 69, 196, 240
 Ferriz de Con, Pedro, 246
 Ferriz Santacruz, Pedro, 91
 Fiallo, Delia, 16, 76, 374, 489
 Figueroa hijo, Rubén, 449-450
 Figueroa padre, Rubén, 195, 207
 Finny, John, 14, 107-114, 116-119, 517
 Flores, Laura, 372
 Flores Olea, Víctor, 341
 Flores Ysita, Aurelio, 150
 Florida, John, 15
 Font, Pedro, 16, 424-425, 436, 439, 479, 487
 Fons, Jorge, 258
 Fouce, Frank, 93-94, 275-276, 279, 282, 287-288, 290, 292
 Fouce, Frank Jr., 94, 274, 275
 Fox, Vicente, 496, 516
 Frazier, Joe, 152
 Francis, Martin, 335, 359
 Friedkin, William, 214
 Fuentes, Carlos, 253
 Fujimori, Alberto, 373, 387

G

Galbraith, John Kenneth, 196
 Galán, Nely, 15, 23, 434-436, 438
 Galina, Jorge, 15, 247, 255-257, 366, 392
 Galindo, Tina, 16
 Gallástegui, José, 261
 Gálvez, Álvaro, 172
 Gálvez y Fuentes, Álvaro, "El Bachiller", 198
 Garcés, Mauricio, 153
 García Cantú, Gastón, 207
 García, León Roberto, 200

García-Noriega, Lucy, 343
 García Paniagua, Marcelino, 368
 García Sainz, Pablo, 190, 198, 203, 487
 García Terrés, Jaime, 240
 García, Sara, 214
 García Tsao, Leonardo, 15
 Garduño, José, 15
 Garibay, Ricardo, 253
 Garita, Gonzalo, 15, 69, 135
 Garza Sada, Bernardo, 149, 151, 177, 181-183, 185, 189, 206-207, 233, 399, 401
 Garza Sada, Eugenio, 149, 182, 195, 233
 Gates, Bill, 498
 Gavin, John, 15, 23, 28, 308-309, 311, 337-340, 348
 Gaytán, Bibi, 353
 Gelman, Jacques, 242-243
 Gelman, Natasha, 242-243
 Gill, James, 472
 Glenn, John, 129
 Godard, François, 15
 Godínez, Miguel Ángel, 219
 Godoy, Gustavo, 15, 281, 297-302, 311-312, 380
 Goldman, Mark, 15
 Gómez, Bernardo, 445, 479, 499
 Gómez Bolaños, Roberto, "Chespirito", 15, 148, 151, 154-155, 173, 218, 225, 247, 267, 318, 490
 Gómez Flores, Raymundo, 399, 403, 405
 Gómez Obregón, Jesús, 77
 Gómez Zepeda, Amalia, 183
 González Avelar, Miguel, 244
 González Camarena, Guillermo, 52, 54, 58
 González, Claudio X., 399
 González, Edith, 15, 84, 226, 256, 392
 González, Felipe, 373, 470-471
 González, Jorge, 12
 González Lewis, Gustavo, 376
 González Parra, Fernando, 383
 Granados Chapa, Miguel Ángel, 333, 417
 Graves, John, 15
 Green, Marcela, 15
 Guardia, Maribel, 437
 Gudinni, Alfredo, 15, 211, 259
 Guerra, Juan Luis, 377
 Guilmáin, Ofelia, 72
 Guilmant, Paula, 15
 Guillén, Sebastián, 413

Gupta, Niraj, 15
Gurría, José Ángel, 500
Gutiérrez Cortina, Juan Diego, 249
Guzmán, Enrique, 153, 183

H

Hall, Sheila, 15
Hank González, Carlos, 450
Hank Rhon, Carlos, 399
Harrigan, Matthew, 16
Havelange, João, 160, 268-269, 271, 349-350
Hayek, Salma, 15, 366-367, 448-449
Hearst, William Randolph, 364,
Henestrosa, Andrés, 203
Heyward, Martin, 15
Hernández, Amalia, 74
Hernández Galicia, Joaquín, "La Quina",
330-331
Hernández, Héctor, 357
Hernández López, Jerónimo, 413
Hernández, Roberto, 399-400, 431-432,
442, 459, 484
Hinojosa, Juan José, 16
Hockney, David, 21, 242-244, 342, 436
Hopewell, John, 15
Hoyt, Anne, 15
Hudson-Fernández, Cynthia, 15
Huston, John, 118

I

Ibarra, Benny, 113
Ibarra de Piedra, Rosario, 321
Ibarra, Epigmenio, 15, 450-451, 488-489,
505, 523
Ibarra, Francisco, 351, 367-368
Iglesias, Enrique, 439, 488, 523
Iglesias, Julio, 15, 165, 473-474
India María, La, 148, 150, 153
Infante, Pedro, 55, 76, 83
Íñiguez, Dalia, 75, 77
Isabel, reina de Gran Bretaña, 277

J

Jackson, Michael, 446
Jambrina, Francisco, 75, 77
Jara, Rubén, 15, 217, 353, 392, 488

Jean, Nadine, 97, 111-112, 141, 193, 340,
444
Jean, Paul, 111-112
Jenkins, William, 57
Jenkins, Mary, 57
Jiménez, Dulce María, 15
Jiménez Espriú, Javier, 251
Jiménez Lazcano, Mauro, 178, 196, 210
John, Elton, 446
Johns, Jaspers, 342
Johnson, John, 197
Johnson, Whitney, 15
José Agustín, 480
José José, 226
Jones, Rebecca, 317, 434, 438
Juan Carlos, rey de España, 21, 151,
471-472
Juan Gabriel, 212, 427
Juan Pablo I, 221
Juan Pablo II (Johannes Paulus II, Karol
Wojtyła), 220-222, 224, 259, 508
Julissa, 152, 212

K

Kamalich, Saby, 136-137
Kanahuati, Jorge, 150, 190, 208, 270, 311,
386, 487
Kaplan, Barry, 15, 433, 438
Kato, Hidetoshi, 199
Kauffman, Julian, 93-94
Kennedy, John F., 91
Kiernan, Peter, 15, 336, 472
King, Don, 278
King, Larry, 417
Kissinger, Henry, 268-269
Kolvenbach, Peter Hans, 413
Krauze, Enrique, 16, 21, 316, 383-384,
507
Kreutzberger, Mario, "Don Francisco", 375,
479, 494
Kruschev, Nikita, 321

L

Labastida Ochoa, Francisco, 496-497, 500,
516, 523
Laguardia, Ernesto, 353, 480
Landeros, Rodolfo, 15, 210

Landman, Fred, 16, 384-385
 Lapuente, Evelyn, 194
 Lara, Agustín, 40
 Larrea, Jorge, 327
 Larrosa, Emilio, 490
 Lavat, Jorge, 152, 475
 Laviada, Laura, 16
 Lear, Robbie, 15
 Legorreta, Agustín, 117, 209-210
 Legorreta, Eduardo, 395
 Legorreta, Ricardo, 386, 475
 Leleu, Jean-Pierre, 15, 437
 Leno, Jay, 523
 Leñero, Vicente, 123
 Lerner, Bob, 117-118
 Letterman, David, 523
 Lichtenstein, Roy, 343
 Lieberman, Bill, 243, 296, 340
 Limón Rojas, Miguel, 500
 Littman, Robert (Bob), 15, 28, 243-244,
 339, 342-343
 Lizalde, Eduardo, 130-131, 247
 Loehr, Alan, 15
 López, Bruno, 411-412
 López Cuarzo, Tacho, 162
 López Dóriga, Joaquín, 220, 253
 López, Hugo, 372-373, 441
 López Mateos, Adolfo, 58, 91-92, 399
 López Moctezuma, Juan, 20, 248-249
 López Narváez, Froylán, 15
 López, Neftalí, 150
 López Obrador, Andrés Manuel, 23
 López Portillo, José, 15, 32, 208-210,
 214, 218-225, 228, 230, 234-235,
 237-239, 242, 249-250, 254, 285,
 515
 López Portillo, Margarita, 15, 139, 184,
 186, 210, 214, 219-220, 224, 237, 239
 López Romo, Heriberto, 488
 López Tarso, Ignacio, 130-132, 434
 López, Raúl, 360, 429, 476
 López, Xavier, "Chabelo", 490
 Losada, Ángel, 399
 Lozano, Jesús, 190
 Lozano, Patricia, 258
 Llamas, María Victoria, 15
 Lucerito (Lucero), 226, 353, 474
 Luis Miguel, 226, 272, 441
 Lux, Gerald, 134

M

MacGraw, Ali, 192
 MacKenzie, Alistair, 115
 Madariaga, José, 399
 Madonna, 363-364, 427, 446
 Mader, Roberto, 15
 Madero Bracho, Antonio, 249
 Madrazo, Roberto, 496, 500
 Magnani, Christianne, 129
 Malgesto, Paco, 194
 Mancera, Pipo, 150
 Maradona, Diego Armando, 415
 Marcos, Fernando, 101, 120, 160
 Marentes, Pablo, 253
 María Victoria, 148
 Mariani, Gerardo, 15
 Marin, Alex, 15
 Marinho, Roberto Irineu, 26, 453-455
 Martín, Ana, 254, 258, 307
 Martin, Ricky, 353
 Martínez Báez, Antonio, 203
 Martínez, Gonzalo, 258
 Martínez Güitrón, Jorge, 399
 Martínez, Ifigenia, 142
 Martínez, Rafael, 170-171
 Martínez Urdal, Alfredo, 152-153, 172-174,
 177, 183, 188-189
 Mattelart, Armand, 172
 Maurer, Emilio, 350-351, 367-369, 513
 Maurer, Eugenio, 413
 Mayer, Louis B., 126
 McGuire, Shayne, 15
 McLuhan, Marshall, 196
 McQueen, Steve, 192
 Medina, Ofelia, 153, 214, 247-248, 254,
 258, 382
 Mejía Barquera, Fernando, 15
 Mejía, Salvador, 452
 Melo, Gastón, 14, 28, 338, 477, 479, 492
 Méndez Docurro, Eugenio, 178
 Méndez Arceo, Sergio, 202
 Méndez, Lucía, 15, 19-20, 212, 214-215,
 218, 247, 307, 339, 374, 382, 425,
 465-466
 Mendoza, Héctor, 367
 Mercado, Luis Enrique, 401
 Mestre, Goar, 167, 169
 Midani, André, 15, 113-114, 174

Mijares (Manuel), 474
 Milián, Emilio, 301
 Milmo Hickman, Laura, 39-40, 181, 183,
 232
 Milmo, Patricio (Patrick Mullins), 39
 Midani, André, 112
 Minelli, Liza, 196
 Moctezuma, Julio Rodolfo, 210
 Moles, Abraham, 197
 Molina Piñeiro, Valentín, 249
 Mondragón, Javier, 421
 Monroy, José Roberto, 294, 335, 339, 459,
 479, 486-487
 Monsiváis, Carlos, 16, 20, 34, 223, 262-263
 Montalvo, Sergio, 15
 Montañón, Arturo, 16
 Montejo, Carmen, 136
 Montenegro, Sasha, 214
 Monti, Aldo, 136
 Morales Blumenkron, Guillermo, 146
 Morales Lechuga, Ignacio, 16
 Morales Orozco, José, 413
 Morán, Patricia, 69
 Moreno, Daniel, 508
 Moreno Valle, Javier, 15, 327
 Moreno Valle, Rafael, 327
 Moro, Frank, 136
 Morrison, Jim, 154
 Mosbacher, Robert, 377
 Moya Palencia, Mario, 171, 178, 180,
 195-196
 Mugira, Domingo, 332
 Muñoz Ledo, Porfirio, 500
 Murdoch, Rupert, 15, 26, 266, 273, 289,
 332, 371, 383, 386, 391, 434-436, 440,
 443, 452-456, 498, 513
 Murguía, Ana Ofelia, 258
 Murguía, Jorge Eduardo, 16, 392, 499
 Murray, Carlos, 365
 Murray, Guillermo, 136
 Mutis, Álvaro, 198

N

Navarro Benítez, Raúl, 11
 Neri Vela, Rodolfo, 250
 Nesda, Angelli, 452
 Nicholson, George, 23, 28, 193, 334,
 336-338, 340, 467

Nicholson, Maruxa, 467
 Nicolás, Emilio, 94
 Noble, Edward J., 93-94, 135
 Nogales, Luis, 309-310, 312
 Nolla Reyes, Alberto, 122
 Noriega, Adela, 353
 Noriega Cantú, Alfonso, 203
 Noyes, Nick, 15
 Novo, Salvador, 52, 178-179
 Novoa, Lalo, 38, 43, 50, 111
 Núñez, Alexis, 489

O

Ocampo, Rosy, 15, 497
 Ochoa, Guillermo, 142, 148, 262, 303-304,
 326, 330-331, 464, 489
 O'Farrill, Víctor Hugo, 15, 177, 183,
 191, 211, 216, 247, 255-257, 259,
 307, 318, 346, 352, 365-367, 392,
 451-452, 488, 503
 O'Farrill, Rómulo, 26, 53-54, 56-58, 60,
 62, 71, 146
 O'Farrill Jr., Rómulo, 53, 62, 66-67,
 103-104, 115, 129-130, 170, 177,
 179, 182-184, 189-190, 196, 199,
 209, 233, 294, 307, 342, 355-358,
 361, 366
 O'Farrill III, Rómulo, 115
 Oláiz, Lupita, 194
 Olguín, Gustavo, 97-98
 Olguín, Palmira, 352-353
 Olivares Sosa, Próspero, 48
 Oliver, Martha, 255
 Olivier, Maricruz, 78
 Olmedo, Dolores, 243
 Olmedo, Raquel, 136
 Olmos, Carlos, 206, 258-259, 317
 Olvera, Juventino, 307
 Origel, Juan José, 489
 Orozco, Lucy, 258
 Ortega Ruiz, Guillermo, 16, 325, 416, 489,
 510
 Ortiz, Angélica, 246
 Ortiz Mena, Antonio, 146, 399-402
 Osorio, Juan, 258
 Osorio Palacios, Juan José, 480
 Ovitz, Michael, 386

P

Padilla Segura, Enrique, 146
Pagés Llargo, José, 185
Palestrino, Alejandro, 16
Palomo, Eduardo, 392
Pani, Mario, 111
Papp, Joseph, 296
Pascoe Pierce, Ricardo, 321
Pasquel, Jorge, 53
Paulo VI, 200, 201
Paz, Octavio, 21, 199, 240-241, 259, 341, 445, 480, 507
Peckinpah, Sam, 192
Pelayo, Luis Manuel, 148, 150, 173-174, 184
Pelé, 196, 268
Peralta, Alejo, 149
Perenchio, Jerry, 23, 290-291, 378-381, 384, 456, 457, 518
Perezalonso, Gilberto, 490-491, 495, 497-499
Pérez, Aurelio, 15, 68, 189
Pérez de Anda, Javier, 403
Pérez Gay, José María, 332
Pérez Stuart, José Antonio, 326, 413
Pérez Teuffer, Ricardo, 499
Perú, Rosita, 15, 283, 291
Pfaelzer, Mariana, 286, 288
Pichardo, Ignacio, 326
Pimstein, Valentín, 15, 18, 68-69, 72, 121-122, 125-128, 138, 151, 167, 191, 213-214, 216-218, 256-259, 265, 352, 365, 371, 426-427, 451-452, 460, 463, 489, 503-504
Pinal, Silvia, 15, 56, 64-65, 133
Piña Olaya, Mariano, 368
Pío XII, 66
Poindexter, David, 503
Polanco, Jesús, 470-472
Polansky, Roman, 196
Poo Domínguez, Jorge, 294
Poppe, Patricia, 15-16
Prado, Eugenio, 100-101
Presley, Elvis, 92, 112
Price, Judy, 345
Price, Peter, 16, 22, 345-348, 355

Q

Quezada, Abel, 207
Quintero, Alejandro, 190, 376-377, 487
Quintero Jr., Alejandro, 491, 495, 499

R

Ramírez, Claudia, 463
Ramírez Vázquez, Pedro, 15, 102-103, 120, 187, 200, 207, 341, 374
Ramírez, Miguel Ángel, 15, 349-350
Ramones, Adal, 496, 505
Ramos, Fidel, 423
Ramos, Jorge, 16, 310, 509
Rank, Joseph S., 94
Ransom, Floyd, 15, 42-44
Raurel, Alberto, 243
Rauschenberg, Robert, 244, 339, 342
Reagan, Ronald, 284, 289, 306, 308-309
Reif, Jessica, 456
Rendón, José, 15, 216, 258, 392, 475
Reséndiz, Rafael, 295, 297, 487
Reveles, José, 172
Revson, Lyn, 296, 340
Reyes Heróles, Jesús, 210, 223
Reyes de la Maza, Luis, 15, 192, 213-214
Reynoso, Alejandro, 429
Ricalde, Eduardo, 179, 192
Rionda, Genaro, 15
Rionda, Gaspar, 339, 448
Ríos, José Antonio, 16, 171
Rivas, María, 136
Rivelles, Amparo, 130
Rivero Azcárraga, Víctor, 73-74, 112, 114, 119, 156
Riveroll, Pablo, 15
Robles, Germán, 15, 72
Robles, Raúl, 326
Rocha, Ricardo, 15, 30-31, 207, 223, 240, 331, 412, 449-450, 461, 489
Rodena, Inés, 216-217, 427
Rockefeller, David, 21, 259, 341
Rodríguez, Beatriz, 48
Rodríguez Benson, Jorge, 15, 28, 67, 396
Rodríguez, Gerardo, 15, 64, 97, 111
Rodríguez, Ismael, 76, 437
Rodríguez, José Luis, 281

Rodríguez, Eugenia, "la Cuija", 15, 97
 Rodríguez, Mario, 381
 Rodríguez, Miguel Ángel, 470
 Rodríguez, Ray, 380
 Rodríguez Toro, Hero, 207
 Rojas, Francisco, 326
 Rojas, Víctor, 270-271
 Román, Ernesto, 15
 Romano, Emilio, 429
 Romero, Carlos, 352
 Romo, Daniela, 256, 377, 382
 Romo, Pablo, 411, 522
 Rosen, Harold, 16, 104-105, 197, 285, 385, 452
 Rosenthal, George, 22, 28, 193, 227, 296
 Ross, Diana, 436
 Ross, Steve, 363
 Rosy Ocampo, 15, 497
 Rothman, Nancy, 367
 Rous, Stanley, 269
 Rubio, María, 214, 317-319, 434
 Rubinstein, Arthur, 241, 259
 Rubiralta, Manuel, 16
 Rubio, Paulina, 353, 437
 Ruffo, Victoria, 256, 352
 Ruidrejo, Mónica, 471
 Ruiz Cortines, Adolfo, 56-58, 184
 Ruiz, José Carlos, 130
 Ruiz Healy, Juan, 321
 Ruiz Massieu, José Francisco, 407
 Ruiz Sacristán, Carlos, 421, 521

S

Saba, Alberto, 403
 Saba, Moisés, 403
 Sabido, Irene, 205
 Sabido, Miguel, 14, 18, 123, 130-134, 139, 179-180, 182, 184-186, 189-190, 198, 204-206, 208, 217, 232, 240-242, 261, 276, 289, 297, 307-308, 357, 388, 462, 475-476, 487, 503, 514, 524
 Sabines, Jaime, 253
 Sada, Adrián, 403, 405-406
 Sada, Alejandro, 14, 189-190, 217, 231, 249, 291, 329, 346, 360, 371, 383, 429, 487
 Sada, Fernando, 403
 Salas, Guillermo, 148, 151
 Salcido, Joaquín, 248
 Saldaña, Jorge, 142
 Saldívar, Vicente, 106, 120
 Salinas, María Elena, 310
 Salinas Pliego, Ricardo, 15, 402-408, 410, 415, 447, 461, 500
 Salinas de Gortari, Carlos, 30, 32-33, 35, 246, 319-324, 330-333, 340-342, 352, 357, 359, 362, 364-365, 368, 383, 387, 400-402, 405-407, 410, 412, 421, 428, 430-432, 438, 450-451, 464, 468, 470, 496, 508, 510, 514-515, 523
 Salinas de Gortari, Raúl, 331, 405, 407, 461, 515
 Salinas Price, Hugo, 403
 Salinas Rocha, Hugo, 403, 406
 Sánchez Campuzano, Javier, 403
 Sandro de América, 226
 Santaella, Victoria, 16
 Santibáñez Flores, Ignacio, 146
 Santiso, Guillermo, 16, 311, 439
 Saragoza, Alex, 14, 52-53, 57, 82
 Saralegui, Cristina, 16, 23, 375, 381-382, 435
 Sarmiento, Sergio, 461
 Sarras, Dimitrious, 214
 Scherer, Julio, 177, 207-209
 Schneider, Pierre, 343
 Schram, Wilbur, 199
 Schulenburg, Guillermo, 15, 200-202, 227, 261, 479
 Sedillier, Emile, 66
 Seid, Richard, 15
 Selznick, David O., 130
 Senderos, Fernando, 249
 Senior, Alfonso, 350
 Serna Alvear, Clemente, 14, 332, 376, 403, 405-406, 421, 464-465, 476
 Serna Martínez, Clemente, 49, 90, 146
 Serra Puche, Jaime, 439
 Serrano, Francisco, 15
 Serrano, Humberto, 207
 Serrano, Irma, "La Tigresa", 23
 Sevcec, Pedro, 16, 298, 299
 Shakira, 448, 523
 Shondube Almada, María Regina, Gina, 44-51, 55, 63-65, 68, 98, 112, 116, 129, 141, 180, 478-479

Shondube, Heine, 44-46, 48-50, 118
 Siegrist de Pérez Borja, Gloria, 15
 Simpser, Leonardo, 15
 Simpson, O. J., 435, 442
 Slim, Carlos, 249, 360, 399, 401, 419, 420,
 422, 465, 480, 484-485, 518-519
 Smirnoff, Miguel, 16
 Soberón Acevedo, Guillermo, 203
 Soberón, Alejandro, 16, 354, 446
 Sökol, Sasha, 354
 Solfs, Beatriz, 15
 Sordo, Félix, 261
 Soria Terrazas, Joaquín, 350
 Soriano, Juan, 241
 Soruco, Gonzalo, 16
 Sotomayor, Carlos, 16, 435-436, 438, 453
 Stevens, Mark, 342
 Stiles, Bill, 289
 Suárez, Amancio Víctor, 302
 Suárez, Héctor, 316, 318-319, 465
 Suárez, José Ignacio, 405
 Subcomandante Marcos, 411-413, 522
 Syntek, Aleks, 354

T

Taibo I, Paco Ignacio, 142
 Taibo II, Paco Ignacio, 15
 Tajonar, Héctor, 15
 Tamayo, Rufino, 242-244
 Taylor, Chris, 16, 505
 Telch, Ari, 477
 Téllez, Carlos, 258-259, 317
 Terrazas, Jorge, 429
 Thalía (Ariadna Sodi Miranda), 16, 127,
 352-353, 423, 426-428, 480, 495
 Tibol, Raquel, 342
 Tin-tán, 90
 Tolo, Marilu, 393
 Toña la Negra, 40
 Torres Bodet, Jaime, 67
 Toussaint, Florence, 497
 Toussaint, Javier, 16
 Trejo Delarbre, Raúl, 11, 15, 250, 306, 502
 Trelles, Nacho, 100
 Trevi, Gloria, 427, 437, 460-461, 463
 Troncoso, Alfredo, 12, 15
 Trump, Donald, 338
 Turner, Ted, 286, 328, 387, 498

V

Vaillant, Jorge, 16
 Valdés, Manuel, "El Loco", 69, 86, 114, 215
 Vale, Angélica, 246
 Vale, Raúl, 246-247
 Valenti, Jack, 233
 Valenzuela, Gilberto, 86
 Vance, Cyrus, 268
 Vargas, Adrián, 500
 Vargas Dulché, Yolanda, 15, 30, 126, 151
 Vargas Guajardo, Joaquín, 421
 Vargas y Gómez, José Joaquín, 31, 150-153,
 177, 245-246, 406, 420
 Vargas Llosa, Mario, 12
 Vargas, Ernesto, 15
 Vargas, Pedro, 40, 48, 55
 Vasconcelos, Tito, 258
 Vázquez, Alberto, 226
 Vázquez Raña, Mario, 310
 Vega, Arturo, 16, 311, 470
 Vega, Gonzalo, 317
 Velasco, Raúl, 15, 148, 150, 153-154, 165,
 198, 212, 215, 217, 226-227, 263,
 278-281, 305, 353-354, 446, 473, 490,
 504, 511
 Velázquez, Fidel, 318, 520
 Vélez I, Othón, 40, 54, 62, 67, 71
 Vélez II, Othón, 18, 37-38, 40, 42-44, 46-47,
 50, 54, 65, 67, 101, 111, 115, 135, 136,
 188-189, 193, 209, 228-229, 231, 297,
 343-344, 417-418, 446, 462, 464, 474,
 479, 491
 Vélez III, Othón, 15
 Ventosa, Alberto, 485
 Vierra, Fred, 454
 Villalobos, Rey, 434-436, 438
 Villanueva, Danny, 16, 281, 286, 312, 379
 Villanueva, Humberto, 261
 Villeli, Fernanda, 15, 77-78, 255
 Vinay, Marcel, 14, 297, 311, 390, 424, 447
 Von Bertrab, Xavier, 499
 Von Karajan, Herbert, 21, 259, 435-436

W

Wachsman, Rudy, 356
 Walerstein, Gregorio, 69
 Wilkins, Federico, 489

Wilkinson, Kent, 16
Willis, Bruce, 309
Winstone, Howard, 106, 120

Y

Yuri, 226

Z

Zabludovsky, Abraham, 303, 316, 329, 331,
368, 461, 494
Zabludovsky, Jacobo, 33, 105-106, 129,
144, 148, 161-162, 170, 193, 201, 207,
215, 219-220, 240, 260, 262, 264, 278,
297-301, 303-304, 310, 319-321,
324-331, 411, 413-415, 418, 449-450,

461, 473, 477, 478, 489-490, 494, 499,
508-510

Zagury, Ana, 343
Zamacona, Guillermo, 99-103, 107
Zambrano, Lorenzo, 399
Zapata, Fausto, 15, 178
Zárate, Alfonso, 417
Zarattini, María, 15, 216, 475
Zedillo, Ernesto, 414-417, 421-422,
430-431, 434, 438-439, 442, 449-450,
472, 474, 476, 478, 481, 483, 493-494,
496, 509, 514-515, 517
Zerón Medina, Fausto, 328
Zolov, Eric, 16
Zubirán, Salvador, 203
Zuno, José Guadalupe, 195
Zurita, Humberto, 256, 438, 460, 462

**Esta obra se terminó de imprimir
en marzo de 2000, en
Litografica Ingramex, S.A. de C.V.
Centeno 162-1
Col. Granjas Esmeralda
México, D.F.**